

# Fare insieme

Promuovere partecipazione nelle biblioteche e nei musei della  
provincia di Sondrio

Report conclusivo

**2024**

**FARE INSIEME**  
Laboratori partecipati per progettare attività nei  
musei e nelle biblioteche della Valtellina

<b>LUGLIO</b>	<b>Presentazione del percorso ad amministratori e amministratrici locali</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Venerdì 5 luglio 17:00 - 19:30</li><li>✓ Sala Consiglio della Provincia (Sondrio)</li></ul>
<b>SETTEMBRE</b>	<b>Webinar formativo: Coordinate operative per promuovere partecipazione nella comunità locale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Lunedì 23 settembre 9:00 - 12:45 (online)</li></ul>
<b>OTTOBRE</b>	<b>Laboratorio in biblioteca: Diamo vita al Local-Hub</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sabato 12 ottobre 09:00 - 17:30</li><li>✓ Biblioteca di Tirano c/o Local Hub, piazzetta Trombini 5, 1° piano</li></ul>
<b>NOVEMBRE</b>	<b>Laboratorio in biblioteca: La biblioteca che ti piace</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sabato 09 novembre 09:00 - 17:30</li><li>✓ Biblioteca di Berbenno, via Roma 241</li></ul>
<b>NOVEMBRE</b>	<b>Laboratorio al museo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Venerdì 15 novembre 09:00 - 17:30</li><li>✓ Museo di Morbegno, via Cortivacci 2</li></ul>
<b>DICEMBRE</b>	<b>Webinar formativo: Progettare e animare percorsi partecipati in ambito culturale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Giovedì 5 dicembre 09:00 - 12:45 (online)</li></ul>
<b>ESITI</b>	<b>Report del primo laboratorio</b>   <b>Report del secondo laboratorio</b>   <b>Report del terzo laboratorio</b>   <b>Linee guida per la partecipazione nei musei e nelle biblioteche</b>

**ISCRIZIONI APERTE** [qui](#)

Report del percorso formativo-laboratoriale che ha sperimentato processi di partecipazione nelle biblioteche e nei musei della provincia di Sondrio con l'obiettivo di condividere esperienze e competenze di coinvolgimento nei processi di ideazione e programmazione culturale locale.

Documento a cura di Graziano Maino e Elisa Frangi di Pares.

## Sommario

### 1. Fare insieme: il percorso partecipato di formazione-intervento

- 1.1. L'ideazione del percorso
- 1.2. L'approccio metodologico della formazione-intervento
- 1.3. Incontro con amministratori e amministratrici locali (Sondrio, 05 luglio 2024)
- 1.4. Webinar formativo di apertura (online, 23 settembre 2024)
- 1.5. Primo Lab partecipativo - Local Hub di Tirano (12 ottobre 2024)
- 1.6. Secondo Lab partecipativo - Biblioteca di Berbenno (09 novembre 2024)
- 1.7. Terzo Lab - Coprogrammazione al Museo di Morbegno (15 novembre 2024)
- 1.8. Webinar formativo conclusivo (online, 05 dicembre 2024)

### 2. Partecipazione: domande e opportunità

- 2.1. Una buona provvista di domande
- 2.2. Le molteplici forme della partecipazione
- 2.3. Gli istituti di coprogrammazione e coprogettazione
- 2.4. L'amministrazione condivisa e i patti di collaborazione

### 3. La partecipazione è un lavoro paziente

- 3.1. La cura nell'allestire, sostenere, ricomporre
- 3.2. Lavoro di regia a più mani con amministratori locali
- 3.3. Analisi dei punti di vista in gioco e delle energie attivabili
- 3.4. Analisi del profilo dei potenziali partecipanti
- 3.5. Attivazione di un contesto disponibile e ricettivo

### 4. La preparazione operativa dei momenti partecipativi

- 4.1. Preparazione: comunicare, coinvolgere, strutturare
- 4.2. Costruire alleanze a sostegno dei processi partecipativi
- 4.3. Format per rendere dinamica la partecipazione

### 5. La realizzazione di momenti partecipativi

- 5.1. Creare il clima giusto: accogliere, facilitare, abilitare
- 5.2. Predisporre spazi accoglienti e facilitanti
- 5.3. Accogliere e mettere a proprio agio
- 5.4. Rompere il ghiaccio
- 5.5. La gestione dei tempi

### 6. Le attività successive ai momenti partecipativi

- 6.1. Ringraziare chi ha partecipato, contribuito e promosso l'attività partecipativa
- 6.2. Raccogliere e riordinare quanto emerso dal processo partecipativo
- 6.3. Riesaminare esperienza e modalità di partecipazione proposte
- 6.4. Raccontare e rilanciare per dare visibilità all'evento partecipativo
- 6.5. Restituire e rispondere come diritto al seguito
- 6.6. Registrare e riporre in una repository dedicata

### 7. Tecniche per facilitare la partecipazione

- 7.1. Perché le tecniche partecipative sono importanti?
- 7.2. Ampliabili riferimenti di metodo

7.3. Prima tecnica: Format OPERA - focus-group guidato in cinque fasi

7.4. Seconda tecnica: Diamante - schema di ordinamento

7.5. Terza tecnica: Guizzo: tecnica di facilitazione iterativa

7.6. Come costruire canvas per facilitare la partecipazione

## **8. Riferimenti e approfondimenti sito-bibliografici**

## 1. Fare insieme: il percorso partecipato di formazione-intervento

### 1.1. L'ideazione del percorso

La costruzione del percorso di formazione-intervento per condividere strumenti e metodologie volte a promuovere la partecipazione nei musei e nelle biblioteche della provincia di Sondrio è l'esito di un lavoro preliminare di confronto e ideazione promosso dal Settore Turismo e Cultura della Provincia di Sondrio. Tra febbraio e maggio 2024 si sono svolti quattro incontri (uno in presenza e tre online). Si è incontrato un gruppo di lavoro comprendente

- Gloria Busi, funzionaria responsabile del Settore Turismo e Cultura
- Isabella Mangili, coordinatrice del Sistema Biblioteche Valtellina
- Maria Sassella, coordinatrice del Sistema museale della Provincia di Sondrio
- Vania Fasolo, responsabile della biblioteca di Tirano
- Gioia Azzalini e Stefania Vanini referenti delle biblioteche di Berbenno
- Jessica Baroni, referente della biblioteca di Grosio
- Anna Lisa Castangia, referente della biblioteca di Chiavenna
- Cristina Tarca del Museo Civico di Storia Naturale di Morbegno
- Elisa Frangi, consulente di Pares
- Graziano Maino, consulente di Pares

Il confronto ha portato alla creazione di un percorso di formazione-intervento che prevede laboratori partecipativi in diversi contesti, con l'obiettivo di sperimentare pratiche utili per le organizzazioni ospitanti e creare un contesto di apprendimento pratico per gli operatori di musei e biblioteche della Valtellina.

### 1.2. L'approccio metodologico della formazione-intervento

Il riferimento metodologico del percorso laboratoriale è l'approccio della formazione-intervento che combina elementi di inquadramento teorico con attività di applicazione pratica che hanno l'obiettivo di consentire alle persone che prendono parte alla formazione di collaborare con colleghi e colleghe nel praticare gli spunti teorici offerti. Si tratta di una configurazione formativa che coinvolge in prima persona i partecipanti, fornisce elementi di confronto e riflessione, aiuta a sviluppare soluzioni utili nei contesti professionali di provenienza (Paavola, 2011; Belluto et al., 2020).

### 1.3. Incontro con amministratori e amministratrici locali (Sondrio, 05 luglio 2024)

L'incontro che si è tenuto a Sondrio, nella Sala del Consiglio presso il Palazzo della Provincia di Sondrio aveva un triplice obiettivo:

- presentare ad amministratrici e amministratori locali, molti dei quali di recentissima nomina a seguito delle elezioni del giugno 2024, le attività di promozione e di raccordo culturale promosse dalla Provincia di Sondrio;
- presentare il progetto Fare insieme, le sue finalità e la sua articolazione realizzativa;
- raccogliere la disponibilità ad ospitare i tre laboratori previsti dal progetto;
- caldeggiare la partecipazione al percorso Fare insieme.

L'incontro ha visto la presenza di 40 tra amministratrici, amministratori e figure impegnate in servizi culturali nei comuni della Valtellina e della Valchiavenna.

Dall'incontro sono emerse le disponibilità del museo di Morbegno, della biblioteca di Tirano, della biblioteca di Berbenno ad ospitare i tre laboratori partecipati di progettazione di attività interessanti per le comunità locali.

## 1.4. Webinar formativo di apertura (online, 23 settembre 2024)

<b>Coordinate operative per promuovere la partecipazione nella comunità locale</b>	
<b>Il momento dell'accoglienza</b>	<p>L'accoglienza è fondamentale per creare un ambiente favorevole alla partecipazione. Gli obiettivi principali sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettere a proprio agio le persone;</li> <li>- facilitare la collaborazione.</li> </ul> <p>Elementi chiave dell'accoglienza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo e spazio adeguati;</li> <li>- saluto e conoscenza dei nomi;</li> <li>- rompighiaccio per stimolare la relazione;</li> <li>- costruzione di relazioni collaborative.</li> </ul>
<b>Organizzazione e pianificazione delle attività partecipate</b>	<p>La pianificazione di iniziative partecipative richiede attenzione a diversi aspetti i seguenti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preoccupazioni: difficoltà nel coinvolgere gli adulti, rischio di una scarsa o eccessiva partecipazione, problemi tecnici e burocratici.</li> <li>- Obiettivi: trasmettere l'idea di biblioteca come patrimonio comune, ampliare il pubblico, diversificare i target (adolescenti, adulti, turisti, residenti).</li> <li>- Strategie: utilizzo di strumenti digitali (social media, newsletter), incontri tematici, coinvolgimento di associazioni e amministrazioni locali.</li> </ul> <p>Domande chiave per la progettazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perché attivare la partecipazione?</li> <li>- A cosa vogliamo far partecipare?</li> <li>- Chi desideriamo coinvolgere?</li> <li>- Quale output concreto intendiamo produrre?</li> <li>- Come ci organizziamo per rendere l'attività attuabile e sostenibile?</li> </ul>
<b>Difficoltà e opportunità della partecipazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciliare tempi e carichi di lavoro.</li> <li>- Gestire grandi gruppi e diversità di personalità.</li> <li>- Creare un equilibrio tra spontaneità e conduzione.</li> <li>- Favorire la collaborazione tra enti non abituati a lavorare insieme.</li> <li>- Costruire una partecipazione che alimenti le competenze e generi idee.</li> <li>- Espandere il pubblico coinvolto anche al di fuori dei limiti</li> </ul>

Coordinate operative per promuovere la partecipazione nella comunità locale	
	territoriali.
<b>Strumenti e fasi del processo partecipativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prima: progetto, preparazione, promozione.</li> <li>- Durante: setting (spazio e luogo), facilitazione, produzione.</li> <li>- Dopo: comunicazione, documentazione, valutazione.</li> </ul>
<b>Esperienze di partecipazione positiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teglio: eventi per villeggianti con attività varie, inclusa danza popolare per bambini e famiglie.</li> <li>- Grosio: festival del libro usato e progetto per coinvolgere adolescenti tramite scatole tematiche pubblicizzate su instagram.</li> <li>- Morbegno: incontri partecipativi per il governo del territorio, con 700 partecipanti suddivisi in gruppi.</li> <li>- Palazzo Descalchi: esposizione di foto storiche e raccolta di idee sull'uso degli spazi.</li> <li>- Ecomuseo: creazione di una mappa di comunità con il coinvolgimento di insegnanti e scolaresche.</li> </ul>
<b>Apprendimenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovazione: progetti come murales, cortometraggi, padlet sull'ecologia possono ampliare la partecipazione.</li> <li>- Collaborazione: coinvolgere volontari e associazioni per garantire continuità.</li> <li>- Promozione mirata: utilizzare formati digitali e tradizionali per raggiungere target specifici.</li> </ul>

La partecipazione non nasce sempre con intenzioni dichiarate, ma può svilupparsi in maniera spontanea. Esperienze come gruppi di lettura o eventi comunitari dimostrano che l'impegno collettivo può produrre risultati inattesi e significativi. L'obiettivo è costruire una partecipazione che amplifichi le idee e generi un senso di appartenenza alla comunità.

## 1.5. Primo Lab partecipativo - Local Hub di Tirano (12 ottobre 2024)

### Partecipanti al laboratorio partecipativo

<b>Mattino</b>	Tre classi di scuola secondaria di secondo grado	45 tra studenti e studentesse
	Operatori e operatrici della cultura di musei, biblioteche, figure educative, assessora	presenti 20 persone
<b>Pomeriggio</b>	Attività di partecipazione rivolta a ragazze e ragazzi	20 ragazzi e ragazzi
	Operatori e operatrici della cultura di musei, biblioteche, figure educative, assessora	presenti 15 persone

## Esiti del laboratorio

La domanda riproposta nelle quattro sessioni di OPERA (tre il mattino e una nel pomeriggio) era **Come vorresti vivere il Local Hub? Quali attività vorresti organizzare in questi spazi?** Quelle che seguono sono le risposte aggregate aggregate. Abbiamo provato a riformulare le indicazioni emerse da OPERA e relative a cosa il Local Hub potrebbe essere

- **Spazio relax.** Uno spazio di relax con divani comodi, dove poter fare un riposino pomeridiano, offrire l'opportunità di partecipare a esperienze per liberarsi dallo stress e praticare attività rilassanti come yoga e reiki. Un'area multifunzionale per il relax, con angoli per cucinare, divanetti e tavolini, dove poter anche praticare rilassamento guidato con persone competenti.
- **Spazio di creatività.** Momenti e spazi dedicati alla creatività e all'apprendimento, proposte laboratoriali per attività artistiche e tecnologiche: sale per l'espressione libera, laboratori scientifico-tecnologici con strumenti multimediali, laboratori artistici, creativi e manuali per attività pratiche e laboratori artistico-sensoriali, con spazi per attività individuali o di gruppo. Potrebbe esserci anche un'area dedicata ad attività di svago, che consenta di organizzare tornei e partite con giochi da tavolo e di carte come dama, scacchi, gioco dell'oca e Monopoli. Questo spazio è pensato per favorire il divertimento e il confronto diretto, senza l'uso di tecnologie. Il Local Hub potrebbe offrire anche un'area per organizzare workshop, attività formative e occasioni, momenti laboratoriali per sviluppare competenze pratiche, anche coinvolgendo persone esperte. Tra questi, un laboratorio di teatro che permetta di esprimersi in modo creativo e partecipativo. Gli spazi modulari del Local Hub si prestano anche per esposizioni temporanee, per valorizzare e mostrare le diverse espressioni creative realizzate all'interno dell'hub. Il Local Hub potrebbe essere uno spazio dove organizzare incontri informativi e per discutere temi di attualità, per offrire incontri di orientamento sulle scelte scolastiche, universitarie e di inserimento nel mondo del lavoro).
- **Spazio per lo studio.** Un ambiente tranquillo e silenzioso, adatto a chi desidera concentrarsi e dedicarsi allo studio e alla lettura. Potrebbero venire messe a disposizione aree per il sostegno allo studio e lo svolgimento dei compiti, con spazi riservati allo studio autonomo e all'apprendimento individuale. Potrebbe anche essere previsto uno spazio studio per attività di gruppo, in cui gli studenti e le studentesse possono collaborare e supportarsi reciprocamente, oltre a spazi con computer per chi ha necessità di strumenti digitali, uno spazio per gruppi di studio tra pari e per lezioni di recupero, dove trovare un ambiente che rende lo studio più piacevole e produttivo.
- **Spazio di socialità, per stare insieme.** Uno spazio di socialità, offrire opportunità per conoscere se stessi e gli altri, laboratori sull'inclusione sociale e l'autostima, attività per incontrare nuove persone e confrontarsi attraverso relazioni tra pari. Potrebbero venire organizzate attività per promuovere l'inclusione sociale, come incontri sul razzismo e sulle interazioni culturali. Inoltre, il Local Hub potrebbe offrire laboratori esperienziali per la creazione collettiva e laboratori immersivi per sperimentare il punto di vista degli altri, offrendo così un ambiente di incontro aperto e creativo. Local Hub potrebbe essere uno spazio per esprimere i propri pensieri e trovare ascolto. In questo senso il Local Hub si caratterizzerebbe per essere uno spazio di intrattenimento inclusivo.
- **Spazio di svago e divertimento.** Uno spazio di svago e divertimento, potrebbe offrire opportunità come serate pizza, film e ballo (sabato sera); feste con musica e giochi; spazio cinema per proiezioni mensili su temi diversi, anche storici e politici. Nel Local

Hub si potrebbero organizzare giornate a tema (anni '90, pasticceria, film e serie tv), feste per compleanni e ricorrenze, e attività interculturali. Nel Local Hub si potrebbero organizzare serate e giornate a tema con aperitivi, concerti e momenti di convivialità intergenerazionale, oltre a esperienze di gruppo come camminate o eventi musicali. Il programma potrebbe includere anche contest e competizioni, promuovendo le iniziative su Facebook con una programmazione trimestrale.

- **Spazio musica.** Uno spazio dedicato alla musica, in grado di offrire opportunità come: momenti di karaoke, un'aula per ascoltare musica, uno spazio per suonare strumenti musicali (come tastiera e chitarra) e un'area per attività come just dance. Potrebbero essere allestite una sala prove e una per l'ascolto della musica, attrezzata e organizzata con regole per un uso responsabile. Inoltre, l'aula dedicata alla musica potrebbe ospitare strumenti e insegnanti, con laboratori musicali rivolti ad adolescenti, favorendo diverse forme di pratica musicale.
- **Spazi per il benessere fisico.** Piccoli spazi per il training, con attrezzature per l'attività fisica e il fitness al chiuso (con un tavolo da ping-pong). Nel Local Hub il gioco avrebbe una funzione aggregante e socializzante.
- **Spazio hub complementare .** Un Hub di comunità è uno spazio accessibile senza vincoli economici, capace di favorire iniziative per fasce di età diverse e per persone con interessi variegati, che favorisca l'incontro intergenerazionale. L'Hub potrebbe essere un ambiente aperto e inclusivo per ragazze e ragazzi che studiano a Tirano (anche provenienti da altri Comuni), con supporti dedicati all'orientamento al lavoro (informagiovani), e uno spazio di ascolto con figure educative disponibili, capace di incoraggiare momenti di partecipazione attiva e attività in autogestione.

Dalla lettura delle idee e delle proposte sembrano emergere alcune linee di azione. Local Hub potrebbe essere:

- uno spazio-accogliente capace di offrire luoghi e momenti accoglienti e di ospitare giorno dopo giorno iniziative;
- un spazio-attivatore capace di supportare e accompagnare il protagonismo e la capacità di attivazione autonoma di ragazze e ragazzi;
- uno spazio-promotore di iniziative, laboratori, attività, eventi da realizzare in collaborazione con altri soggetti del territorio (biblioteca, scuola, organizzazioni culturali e sociali, ecc.);
- uno spazio di connessione;
- uno spazio per dare spazio a ragazze e ragazzi, per rendere visibile la loro presenza e le loro attese/istanze nella comunità;
- uno spazio complementare, di espansione e di avvicinamento per le iniziative della biblioteca.

## 1.6. Secondo Lab partecipativo - Biblioteca di Berbenno (09 novembre 2024)

### Partecipanti al laboratorio partecipativo

Mattino	Attività con bambini e adulti che li	- 20 bambine e bambini (tra i
---------	--------------------------------------	-------------------------------

	accompagnavano	cinque e i dieci anni) - 16 adulti - assessora alle politiche sociali e all'istruzione - assessora alla cultura
	Attività formativa	9 persone (operatori e operatrici della cultura di musei, biblioteche, figure educative)
<b>Pomeriggio</b>	Attività con bambini e adulti che li accompagnavano	Due gruppi di bambini/e e adulti - 12 bambini/e e ragazzi/e tra i dieci e i quattordici anni - 10 bambini/e tra i cinque e i nove anni e 10 adulti (tra cui il parroco di Berbenno)
	Attività formativa	10 persone (operatori e operatrici della cultura di musei, biblioteche, sindaco di Berbenno)

## Esiti del laboratorio

Bambine, bambini, e adulti sono stati invitati ad immaginare la biblioteca che vorrebbero e a riempire la scatola delle idee con proposte per trasformare la biblioteca in un centro di attività, educazione e intrattenimento per tutta la comunità.

- **Spazi ricreativi e sportivi.** Un angolo sportivo con palle da basket e da calcio così che ragazze e ragazzi possono giocare e allenarsi. Uno spazio videogiochi con console. L'aggiunta di tavoli dedicati agli scacchi, con scacchiere disponibili per tutte e tutti.
- **Attività ed eventi per bambine e bambini.** Organizzazione di incontri con animazione per coinvolgere i più piccoli. La possibilità di organizzare feste di compleanno all'interno della biblioteca, con giochi e laboratori creativi. Un servizio che permette ai genitori di lasciare i bambini in un ambiente sicuro (e stimolante!) mentre si svolgono altre attività.
- **Attività e iniziative.** Proposte di nuove iniziative da condividere con bambini/e, genitori e nonni. Non solo prendere e restituire libri, la biblioteca come luogo riconosciuto anche per giocare, ascoltare musica e organizzare feste di compleanno.
- **Incontri per confrontarsi.** Gruppi di incontro e discussione, con e senza esperti. Giornate di scambio libri tra bambini e bambine. La possibilità di organizzare incontri con autori e autrici di libri per bambini/e, illustratori e fumettisti. La biblioteca come luogo di incontro e confronto fra tutte le generazioni.
- **Eventi e serate speciali.** Serate cinema, con film collegati a letture. Aperitivi letterari e serate dedicate alla lettura. Possibilità di organizzare eventi con videogiochi e mangiare pizza.
- **Supporto alle famiglie.** Incontri per genitori con pedagogisti e psicologi per offrire supporto e consulenza su temi educativi e di crescita dei figli. Uno spazio aiuto-compiti dove bambini e bambine possono ricevere supporto da figure educative dedicate. Incontri tra genitori per confrontarsi, condividere esperienze, consigli e suggerimenti, eventi specifici dove i genitori possono discutere e scambiare idee su diverse tematiche.

- **Laboratori e corsi.** Laboratori artistici per stimolare la creatività e le abilità manuali dei partecipanti. Laboratori di scrittura creativa per bambini/e e ragazzi/e, con la possibilità di pubblicare le loro opere e inserire nel sistema prestiti della provincia. Corsi di cucina per imparare nuove ricette e tecniche culinarie in un ambiente divertente e collaborativo. Un corso per insegnare le basi del primo soccorso. Laboratori di origami; un laboratorio di barche; il Super Elle per ragazzi/e delle medie e delle superiori.
- **Laboratori e doposcuola.** Laboratori per bambini e bambine, magari contemporaneamente a gruppi di discussione per adulti. Doposcuola con ragazzi/e delle scuole superiori che potrebbero aiutare i bambini/e delle scuole elementari con i compiti.
- **Eventi tematici e culturali.** Organizzazione di giornate mensili dedicate a diversi temi, come il mese del fumetto, dei libri storici o scientifici, per arricchire la programmazione culturale. Eventi focalizzati su temi rilevanti, come la storia del comune o lo studio delle origini dei cognomi, per coinvolgere e tramandare la memoria della comunità. Educazione civica per insegnare i principi e i valori fondamentali della cittadinanza attiva e responsabile.
- **Proposte strutturali e design.** Creazione di un ambiente accogliente con tanti fiori e piante e un salottino dotato di macchinetta del caffè per una pausa rilassante. Allestimento di un'area tematica con giochi al posto dei libri e un grande divano (molto gettonato il colore rosa!) per un'atmosfera giocosa e colorata. Installazione di altalene per grandi e piccoli e disponibilità di merende per rendere il tempo trascorso in biblioteca ancora più piacevole. Creazione di postazioni per ascoltare musica. Costruzione di box per la lettura, spazi privati e tranquilli dove lettori e lettrici possono concentrarsi e immergersi nei loro libri preferiti. Sarebbe bello avere una biblioteca in stile anni 60-70 con libri antichissimi. Una biblioteca con:
  - pareti colorate;
  - tanti cuscini;
  - un distributore d'acqua;
  - pouf fucsia molli da usare mentre si legge;
  - tappeti grigi nella sala bambini;
  - più sedie (anche bianche) per adulti e bambini nella stanza principale;
  - tanti divani;
  - musica di sottofondo;
  - piccole scimmie appese ai lampadari;
  - uno studio di registrazione insonorizzato;
  - tv sempre accese;
  - un tabellone con i disegni dei bambini e ragazzi con dediche per la biblioteca;
  - una piccola stanza con palestra attrezzata con spalliere, rete da pallavolo e anelli per appendersi;
  - statue di mucche ed elefanti;
  - una stalla per le mucche.

La biblioteca dovrebbe essere valorizzata per diventare più visibile come edificio. Divanetti disponibili e un angolo morbido con tappeti e cuscini. Un parco giochi dedicato. Un percorso creato con gli scaffali dei libri.

- **Fantasia e desideri.** Provare a creare esperienze immersive con i libri. Organizzazione di incontri con personaggi famosi, come cantanti e artisti, per momenti speciali di interazione e ispirazione.

- **Proposte innovative.** Creazione di una raccolta delle tesi universitarie realizzate dai cittadini e dalle cittadine del paese, per valorizzare la conoscenza. Produzione di un notiziario o giornale scritto da bambini, bambine e ragazzi, ragazze per sviluppare le loro abilità di scrittura e comunicazione.
- **Spuntida tradurre.** Allestire la biblioteca a tema Geronimo Stilton. Creare una torre di libri. La biblioteca potrebbe accogliere uno zoo e offrire la possibilità di fare un safari. La biblioteca potrebbe essere un grande libro gigante che consente di trasformarsi nei personaggi dei libri. Mettere a disposizione un angolo caffetteria con dei gatti. Una biblioteca con tante caramelle. La biblioteca come un parco acquatico, con una sala giochi e una sala lettura. La biblioteca potrebbe ospitare dei coniglietti e dei conigli finti potrebbero scendere dal soffitto e ciascun bimbo/a potrebbe portarne a casa uno. Una biblioteca con giocolieri ed elfi.
- **Un posto per crescere.** Un luogo dove si può crescere in mezzo ai libri e ascoltare le esperienze di vita di ciascuno/a. Un luogo pieno di vita dove dar sfogo all'immaginazione, leggendo e ascoltando tante storie. Un luogo per chattare con le amiche. Una biblioteca frequentata da bambini e bambine fin dai primi anni di vita.

## 1.7. Terzo Lab - Coprogrammazione al Museo di Morbegno (15 novembre 2024)

### Partecipanti al laboratorio partecipativo

<b>Mattino</b>	Fase di avvio e di introduzione alla giornata laboratoriale	presenti 30 persone
	Visita guidata al museo	presenti 27 persone
	Fase di attività partecipativa suddivisi dapprima i due gruppi e poi in un momento in plenaria	presenti 24 persone
<b>Pomeriggio</b>	Attività di costruzione di ipotesi di intervento (anticipazione di una possibile azione di coprogettazione)	presenti 12 persone

### Esiti del laboratorio

Quelli che seguono sono gli indirizzi di azione emersi dal confronto sviluppato nel corso giornata laboratoriale.

**Accessibilità e inclusione.** Le fonti evidenziano l'importanza di collaborare con Enti del Terzo Settore per organizzare visite guidate tematiche che tengano conto delle esigenze di accessibilità. Si potrebbero proporre attività sensoriali ispirate a iniziative come "cene al buio" o performance di danza, per coinvolgere diversi pubblici e promuovere l'inclusione sociale.

**Valorizzazione del territorio.** La collaborazione con Enti del Terzo Settore potrebbe portare alla realizzazione di esperienze sul campo, come escursioni negli ambienti naturali visibili nelle

sale del museo. Si potrebbero anche installare pannelli informativi all'esterno del museo per anticipare i contenuti delle mostre interne.

**Offerta culturale ampliata.** Il museo può collaborare con diverse realtà per ampliare la sua offerta culturale: collaborazione con Enti del Terzo Settore per giornate dedicate, digitalizzazione dei contenuti museali per la fruizione a distanza, laboratori collegati alle visite guidate per bambini e bambine, ragazzi e ragazze, partnership con programmi come "Dance Well" per persone con malattie neurodegenerative.

Attività educative e laboratoriali. La collaborazione con librerie, biblioteche, scuole e associazioni del territorio potrebbe portare a:

- eventi letterari e sessioni di lettura collettiva;
- percorsi museali accessibili a persone con disabilità sensoriali;
- corsi di sensibilizzazione per la divulgazione scientifica a visitatori con bisogni specifici;
- programmi educativi in sinergia con istituti scolastici, associazioni culturali e università del tempo libero;
- attività pratiche e creative per famiglie con bambini;
- percorsi esterni post-visita in collaborazione con associazioni;
- sessioni formative aziendali con visite guidate personalizzate.

**Coinvolgimento di volontari/e e cittadine/i.** Le volontarie e i volontari potrebbero essere coinvolti in laboratori e aperitivi per favorire l'incontro tra persone. Formazione come guide museali. Assistenza a persone con specifiche esigenze di accessibilità. Attività rivolte a gruppi di studenti interessati a tematiche ambientali. Organizzazione di incontri con persone del territorio che svolgono attività scientifiche o di ricerca in altri paesi.

**Sviluppo e rinnovamento delle collaborazioni.** Il museo come luogo di incontri e discussioni. Scelta di temi annuali di interesse scientifico e attualità, in collaborazione con i parchi. Progetti con Enti del Terzo Settore e istituzioni locali per ottenere risorse. Cicli di incontri in collaborazione con l'università del tempo libero. Coordinamento dei calendari delle iniziative museali con quelli di altre agenzie culturali.

Inoltre, nel corso della giornata, in via preliminare si sono esplorate tre proposte progettuali coerenti con le coordinate emerse dalla giornata di coprogrammazione.

- **Una giornata al museo:** format per diversi gruppi che alterna momenti di gioco, visite guidate, laboratori e letture.
- **Percorsi progettati e realizzati con la comunità:** laboratori tematici con esperti che coinvolgono i partecipanti nella progettazione di percorsi o attività guidate.
- **Expat:** iniziative culturali che coinvolgono persone cresciute nel contesto locale e che ora lavorano o studiano in altri paesi o in Italia, per condividere le loro competenze con la comunità.

Il Museo di Morbegno promuoverebbe collaborazioni focalizzandosi su accessibilità, valorizzazione del territorio, ampliamento dell'offerta culturale, attività educative e laboratoriali, coinvolgimento di volontari/e e cittadini/e, e sviluppo di nuove connessioni con altre realtà del

territorio. L'obiettivo finale è quello di rendere il museo un luogo inclusivo, dinamico e in stretta relazione con la comunità locale.

## 1.8. Webinar formativo conclusivo (online, 05 dicembre 2024)

Il webinar formativo, dedicato alla progettazione e animazione di percorsi partecipati in ambito culturale, si è proposto di approfondire metodologie e strumenti utili a rendere questi processi più efficaci. L'obiettivo era rispondere a domande pratiche, riepilogare le tecniche e format per la partecipazione e condividere esperienze, come i feedback raccolti dai laboratori a Tirano, Berbenno e Morbegno. Questo confronto ha consentito di riflettere sugli apprendimenti, sugli spunti da portare avanti e sui passi successivi da intraprendere.

**Un elemento cardine del percorso è l'importanza dell'accoglienza**, che è stata già discussa in un incontro precedente. Curare l'accoglienza significa facilitare l'ingresso delle persone nuove, offrendo supporti tecnologici e informazioni chiare per orientarsi. Il primo momento di conoscenza, infatti, lascia un'impronta duratura: un'accoglienza attenta trasmette rispetto, professionalità e attenzione ai partecipanti, instaurando fin da subito rapporti positivi. Non si tratta solo di un momento formale, ma di un'occasione per scardinare dinamiche di superiorità tra chi insegna e chi apprende, promuovendo una condizione di parità e partecipazione attiva.

**L'apertura dei momenti di partecipazione è altrettanto rilevante.** Saluti istituzionali ben organizzati non solo valorizzano l'ospitalità, ma offrono un inquadramento del contesto e preparano i partecipanti all'esperienza che li attende. Il programma, chiaro e orientato, è uno strumento essenziale per gestire i tempi e mettere in evidenza i contenuti principali, orientando i partecipanti verso una comprensione condivisa degli obiettivi.

**Il coinvolgimento dei partecipanti richiede strategie mirate.** Mediatori di contatto, come l'idea del "porta un amico/a" possono ampliare il pubblico, così come l'uso di canali comunicativi diversificati: inviti personalizzati, QR code per iscrizioni, e contatti diretti si rivelano strumenti efficaci. È importante ricordare che il fatto che poche persone partecipino non significa necessariamente disinteresse, ma può riflettere una difficoltà nel raggiungere il pubblico giusto.

**La gestione dei tempi è un aspetto fondamentale.** Gli eventi dovrebbero essere programmati in fasce orarie che favoriscano la partecipazione, evitando sovrapposizioni paralizzanti. Inserire le attività in contesti attrattivi, come eventi già consolidati, può migliorarne il successo.

**Per quanto riguarda il budget necessario per realizzare iniziative di partecipazione,** si tratta in primo luogo di ideare iniziative sobrie e sostenibili, di ricercare attraverso collaborazioni supporto di donatori, sponsorizzazioni o raccolte fondi. Coinvolgere la comunità nella preparazione, come ad esempio con la fornitura di generi di conforto, può rafforzare il senso di partecipazione e contribuire a contenere i costi.

**Il processo partecipativo si sviluppa in fasi distinte.** Una preparazione preliminare, con la valorizzazione delle risorse già disponibili e la definizione di obiettivi chiari; lo sviluppo, che prevede la facilitazione e la promozione; e una fase successiva di documentazione e valutazione. La trasformazione di queste esperienze in linee guida replicabili è fondamentale per ottimizzare gli sforzi e garantire continuità.

**Gli spazi di partecipazione sono molteplici e diversificati.** Possono essere informativi, per condividere conoscenze; interattivi, per promuovere il dialogo; deliberativi, per prendere decisioni comuni; relazionali, per costruire legami interpersonali. Gestire questi spazi richiede

# FARE INSIEME

Laboratori partecipati per progettare attività nei musei e nelle biblioteche della Valtellina



abilità nel bilanciare spontaneità e conduzione, favorendo la collaborazione anche tra enti con poca esperienza nel lavorare insieme.

**Le tecniche e i format utilizzabili sono vari**, dai canvas fino alla scrittura collettiva. Strumenti che stimolano il confronto e facilitano la sintesi sono particolarmente utili in questi contesti.

**Infine, la comunicazione gioca un ruolo centrale.** Comunicare ciò che la biblioteca rappresenta e le attività che propone è fondamentale per coinvolgere sia la comunità locale sia un pubblico più ampio. È importante mantenere aperti i canali di comunicazione, utilizzando con cura strumenti digitali come i social media e integrandosi nella programmazione delle comunità locali. Una comunicazione ben gestita può fare la differenza nel promuovere una partecipazione ampia e inclusiva.

## 2. Partecipazione: domande e opportunità

### 2.1. Una buona provvista di domande

Per essere d'aiuto nelle organizzazioni Edgar H. Schein suggerisce di dotarsi di "una buona provvista di domande". Anche i processi partecipativi, nelle molteplici modalità in cui possono essere organizzati, sono forme particolari di organizzazioni temporanee con obiettivi di coinvolgimento, raccolta di idee e proposte, promozione di collaborazioni. Nel suo libro *"L'arte di fare domande"*, Edgar H. Schein, illustra un approccio basato sulla curiosità e sulla pazienza e suggerisce che sviluppare l'arte del porre domande possa introdurre modi nuovi di guardare alla realtà, favorire il riconoscimento delle esperienze che ciascuna persona porta, migliorare la comunicazione, attivare e rafforzare le relazioni e facilitare il cambiamento positivo per le e nelle organizzazioni.

Le domande che seguono sono state sollecitate e sono emerse nel corso dei webinar di formazione e durante i laboratori nei tre contesti in cui abbiamo sperimentato modalità di partecipazione. Le riproponiamo qui raccolte per nuclei di senso affini.

#### **Coinvolgimento e partecipazione della comunità**

- Come si può attivare e coinvolgere la comunità?
- In che modo è possibile accogliere e valorizzare le esigenze di chi abita nei contesti locali trasformandole in proposte culturali?
- Come raggiungere nuovi pubblici o coinvolgere persone che solitamente non partecipano alle proposte culturali?
- Come mantenere aperta la disponibilità alla progettazione partecipata?
- Quali azioni possono riattivare energie sopite?

#### **Relazioni con il contesto e i decisori locali**

- In che modo si possono esplorare e mappare le risorse del contesto?
- Come sviluppare un dialogo costruttivo e proficuo con i decisori locali?
- Come costruire proposte interessanti per la comunità in collaborazione con gli amministratori locali?
- Come aprire nuove possibilità in contesti poco disponibili?
- Come continuare a leggere le attese e le domande dei diversi potenziali gruppi di partecipanti?
- Come mantenersi in ascolto con gli interessi e le disponibilità delle comunità locali e del territorio?

#### **Innovazione e sinergia**

- Come realizzare attività insieme ad altre agenzie pubbliche e private, ricercando e creando sinergie con chi non ci aspetteremmo?
- Come portare nuove energie e risorse, in termini di disponibilità ad investire, impegnarsi e immettere anche risorse economiche?

- Come confrontarsi su iniziative, attività e progetti riusciti o non riusciti, per valorizzare le diverse esperienze e competenze, per evitare ostacoli e dare continuità a iniziative ben accolte?

## Comunicazione e visibilizzazione

- Come e con quali modalità comunicare proposte di partecipazione rendendo attrattive le attività immaginate?
- Come raccontare piccole e grandi iniziative e attività?
- Come amplificare i risultati raggiunti creando un clima di disponibilità alla partecipazione?
- Quali strategie adottare per evidenziare gli effetti di benessere per le comunità?

## Continuità e sostenibilità delle iniziative

- Come dare continuità alle iniziative, considerando la disponibilità di risorse e le energie dei diversi soggetti coinvolti?
- Come portare avanti un dialogo costruttivo con i gruppi di interesse, le istituzioni e le formazioni sociali, le comunità locali, il territorio per garantire la continuità nel tempo?
- Come organizzare momenti partecipati per celebrare successi e rilanci di iniziative partecipative?

Naturalmente queste domande non esauriscono le possibili questioni emergenti da approfondire nel corso delle attività. Nell'ambito dei tre laboratori e dei momenti formativi ci sono state utili per essere più accorti e tenere presenti aspetti da indagare e rendere più espliciti. E ad alcune di queste domande abbiamo provato a cercare risposte pratiche, riproducibili nei contesti di provenienza dei partecipanti.

Dal punto di vista operativo, un suggerimento concreto è di dedicare tempo, sia nelle fasi di ideazione di processi partecipativi, sia nel corso dello sviluppo delle attività di partecipazione alla formulazione e alla raccolta di domande. Sono importanti e produttive sia le domande radicali, sia le domande operative. E più domande si raccolgono e si considerano, maggiore è la sensibilità dei soggetti coinvolti, siano essi componenti del gruppo promotore dei processi partecipati o siano partecipanti ai momenti di confronto o di lavoro. Non a tutte le domande si è in grado di dare immediata risposta. Alcune trovano risposta nel confronto preliminare, altre accompagnano lo sviluppo delle attività partecipate sollecitando attenzione e cura per il processo di coinvolgimento.

## 2.2. Le molteplici forme della partecipazione

**Il termine partecipazione può abbracciare un'ampia varietà di iniziative e attività.** Le forme concrete di partecipazione sono l'esito dell'interazione di diverse variabili che combinandosi determinano configurazioni differenti. Mescolando intenzioni, intensità di coinvolgimento, attivazione dei contesti, format impiegati, attori coinvolti si producono particolari effetti di partecipazione. Nell'ambito delle presenti linee guida riprendiamo alcune coordinate generali che pensiamo possano essere utili per progettare percorsi di partecipazione calibrati sulle esigenze specifiche dei soggetti promotori di occasioni partecipative in ambito culturale.

**Modalità e setting di partecipazione.** Per quanto riguarda le modalità e i setting di partecipazione, è possibile organizzare diverse tipologie di attività coinvolgenti: workshop, incontri tematici, laboratori, o momenti emblematici come giornate evento, feste e occasioni di costruzione partecipata. Le forme di partecipazione possono variare e, in molti casi, essere collegate tra loro attraverso cicli di incontri articolati in diverse fasi, in genere strutturate in fasi introduttive, dedicate all'apertura e alla presentazione del tema; fasi di confronto, in cui i partecipanti discutono e scambiano idee; fasi elaborative, destinate alla sintesi e alla costruzione di proposte concrete.

**La rilevanza delle intenzioni nelle proposte partecipative.** Quando parliamo di proposte partecipative, è fondamentale riflettere sulle intenzioni che le guidano. Di seguito consideriamo proposte di partecipazione mosse da finalità differenti.

- **Forme di ricerca partecipata.** Si tratta di proposte di coinvolgimento che emergono dal desiderio di sviluppare percorsi di ricerca inclusivi, che mirano ad attivare diversi soggetti presenti nel contesto di azione delle organizzazioni, siano esse musei, biblioteche o altre realtà culturali. L'intenzione di avviare ricerche partecipate è particolarmente rilevante per chi promuove tali iniziative con l'obiettivo di raccogliere informazioni utili e di produrre conoscenze pertinenti con le esigenze delle realtà coinvolte. Le forme di ricerca partecipata si avvalgono dell'aiuto di attori disponibili per acquisire dati e informazioni, catalogare e analizzare quanto raccolto, valorizzare i punti di vista in gioco, elaborare conoscenze e proporre interpretazioni. Le ricerche partecipate forniscono contributi utili per arricchire e orientare le attività che si desiderano sviluppare.
- **Attività di co-ideazione.** In alcuni casi, l'attività partecipativa ha come obiettivo la raccolta di idee da parte di soggetti che, per vari motivi, sono coinvolti nelle attività culturali sviluppate nei musei e nelle biblioteche. In questi contesti, le persone possono contribuire portando elementi non conosciuti, esplicitando i loro desideri, formulando interpretazioni su determinate questioni, immaginando attività non ancora sperimentate, proponendo nuove soluzioni per far evolvere iniziative già realizzate, immettendo nei processi creativi nuovi punti di vista.
- **Programmazione partecipata.** Un altro ambito rilevante di partecipazione riguarda le attività di programmazione partecipata, incluse quelle previste dagli istituti di partecipazione definiti dal Codice del Terzo Settore di cui trattiamo nel successivo paragrafo. Nei percorsi di programmazione partecipata l'obiettivo non è tanto raccogliere nuovi dati o informazioni, quanto prefigurare linee di azione, definire intenzionalità e obiettivi, individuare ostacoli e esigenze, esplorare possibilità operative. Si tratta di percorsi che sollecitano sull'apporto di soggetti a titolo diverso interessati, chiamati a collaborare attivamente alla strutturazione della programmazione di attività rilevanti per il contesto e per i promotori.
- **Progettazione partecipata.** Insieme a forme di ideazione e programmazione partecipata, possiamo segnalare anche attività di progettazione collaborative. (e di coprogettazione - si veda il paragrafo successivo). In questo caso, l'apporto dei soggetti coinvolti consiste nel co-definire lo sviluppo di attività e nel tradurle in piani operativi concreti che ne guidino la realizzazione a vantaggio delle organizzazioni promotrici del percorso partecipativo.

Finora abbiamo considerato forme di partecipazione che raccolgono le energie degli attori interessati rispetto a eventi futuri, richiedendo contributi orientati a una prospettiva di prefigurazione. Spostandoci verso dimensioni realizzative, incontriamo forme di partecipazione nell'assunzione di decisioni condivise, nella co-gestione e co-realizzazione e nella co-valutazione.

- **Governance partecipata.** In alcuni casi, la partecipazione si esprime attraverso un contributo alla costruzione di decisioni condivise. Questa forma di coinvolgimento alimenta decisioni più aperte e inclusive, capaci di considerare i punti di vista degli attori coinvolti. A differenza della coprogrammazione, che resta focalizzata sulla prefigurazione, la governance partecipata introduce una maggiore capacità di orientamento e influenza da parte dei soggetti coinvolti.
- **Co-realizzazione di attività.** Un'altra forma di partecipazione riguarda la co-realizzazione di attività, eventi e laboratori. In questo caso, non si punta sugli apporti ideativi, ma sulla disponibilità a contribuire con lavoro e supporto operativo per le iniziative culturali.
- **Valutazione e monitoraggio partecipato.** La partecipazione può estendersi anche a momenti di valutazione e monitoraggio. In questa modalità, i partecipanti collaborano per costruire schemi di verifica e distribuiscono i compiti in forma aggregata. Questi processi permettono di fornire feedback e elementi conoscitivi utili per riorientare le attività in corso e migliorare il lavoro futuro. La valutazione partecipata consente anche di analizzare, attribuire valore e identificare eventuali problematiche attraverso il coinvolgimento attivo di più soggetti.

**Diversi gradi di intensità della partecipazione.** Come abbiamo accennato, le forme di partecipazione variano in termini di intensità: dalla partecipazione informativa (i soggetti vengono informati su ciò che accade o accadrà, garantendo trasparenza e conoscenza), alla partecipazione consultiva (i partecipanti forniscono osservazioni e punti di vista nella definizione di idee, progetti o programmi), agli apporti attivi (i soggetti contribuiscono con competenze, conoscenze e attività concrete), a forme di co-decisione (partecipanti sono coinvolti direttamente nel definire scelte strategiche, assumendo un ruolo di governance).

**Rischi della partecipazione manipolativa.** Infine, esistono forme di partecipazione con finalità meno genuine, come forme di partecipazione per distrarre e distogliere l'attenzione da questioni più rilevanti, attraverso processi solo apparentemente partecipativi, per condizionare opinioni e creare consenso artificiale, senza riconoscere il reale valore dei contributi dei partecipanti.

**In sintesi.** Si possono costruire spazi di partecipazione ogniqualvolta chi è chiamato a immaginare nuove iniziative, prendere decisioni o svolgere delle attività, apre (in modo autentico e non manipolativo) spazi di parola e di intervento che diano voce a soggetti portatori di interessi, di competenze, di energie, creando condizioni per formulare con modalità interattive, orientate da intenzioni costruttive, contributi positivi e trasformativi.

## 2.3. Gli istituti di coprogrammazione e coprogettazione

La coprogrammazione e la coprogettazione sono procedimenti amministrativi basati sulla partecipazione che si realizzano attraverso la collaborazione tra la pubblica amministrazione e gli Enti del Terzo Settore (art.55 del Codice del Terzo Settore). Questi processi sono finalizzati all'attuazione del principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale. Entrambi i procedimenti mirano a sviluppare "una o più attività di interesse generale anche connesse tra loro".

I due procedimenti devono essere promossi dalle pubbliche amministrazioni, che curano l'interesse pubblico, eventualmente anche a partire da un'istanza degli Enti del Terzo Settore, a cui viene riconosciuta la cura dell'interesse generale.

Nonostante le somiglianze, i due procedimenti si distinguono per finalità e azioni conseguenti.

- **Coprogrammazione:** è finalizzata all'individuazione dei bisogni da soddisfare, degli interventi necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. Mira ad arricchire la lettura dei bisogni della comunità, a definire il tipo di interventi da realizzare e a creare le condizioni per la coprogettazione di interventi successivi, integrando risorse pubbliche e private. L'esito è un documento di programmazione delle politiche pubbliche, piani locali e programmi di azione condivisi e realizzabili, capaci di integrare diversi interessi.
- **Coprogettazione:** è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento per soddisfare i bisogni definiti. L'obiettivo è co-costruire un progetto specifico, mettere a disposizione risorse e sottoscrivere convenzioni di partenariato tra pubblica amministrazione e Enti del Terzo Settore. Il risultato sono progetti specifici di servizio o di intervento diretti ad elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale.

Le fasi dei procedimenti amministrativi (si tratta infatti di forme di partecipazione normate) sono analoghe.

- Iniziativa, avviata dal dirigente competente della pubblica amministrazione o su istanza del terzo settore.
- Nomina del RUP (responsabile unico del procedimento).
- Pubblicazione dell'avviso pubblico.
- Svolgimento dell'attività istruttoria, ovvero del percorso partecipato e condiviso di coprogrammazione o di coprogettazione.
- Conclusione motivata del procedimento.

In particolare l'avviso pubblico - la modalità con la quale si invitano i soggetti identificati come aventi titolo a partecipare - deve evidenziare:

- l'oggetto dell'avviso;
- le finalità e le attività del procedimento;
- le modalità di svolgimento dell'attività istruttoria in sessioni di lavoro;
- le azioni volte ad assicurare la trasparenza attraverso la pubblicità dei verbali degli incontri;
- le modalità di partecipazione;
- le procedure di ammissione;
- l'aderenza al principio di sussidiarietà orizzontale attraverso la leale collaborazione, la buona fede, la proattività e la reciprocità da parte dei soggetti partecipanti;

- un atto formale da parte della pubblica amministrazione che recepisce i documenti co-elaborati.

Entrambi i processi prevedono un percorso partecipato e condiviso che si sviluppa in sessioni di confronto e di elaborazione collettiva. L'esito progettuale deve essere arricchito dal confronto tra i partecipanti, portando ad un risultato superiore alle progettualità iniziali. Sia la coprogrammazione che la coprogettazione hanno come esito la stesura di documenti o progetti. Gli Enti del Terzo Settore partecipano in quanto organizzazioni con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, con l'obiettivo di interpretare le esigenze a carattere generale. La partecipazione è essenziale in tutte le fasi del procedimento. Gli approcci, le modalità pratiche, le tecniche e gli strumenti della partecipazione hanno la duplice funzione di facilitare il confronto e la costruzione di proposte condivise, e di consentire la presa di parola e l'ascolto effettivo. Le sessioni di confronto e di lavoro devono svolgersi su un piano collaborativo e non competitivo, e gli approcci di metodo devono garantire accesso, inclusione e collegialità (Cau, Maino, 2023).

## 2.4. L'amministrazione condivisa e i patti di collaborazione

L'amministrazione condivisa rappresenta un modello innovativo di governance che promuove la collaborazione tra amministrazioni pubbliche, Enti del Terzo Settore e cittadini. Si fonda sui principi di sussidiarietà e responsabilità condivisa, utilizzando strumenti quali la coprogettazione, la coprogrammazione e i bilanci partecipativi per ottimizzare le risorse e rispondere ai bisogni delle comunità. Questo modello valorizza la partecipazione attiva, il senso di responsabilità collettiva e l'autonoma iniziativa, riconoscendone il valore civico, culturale e sociale. L'obiettivo è costruire relazioni di fiducia, favorire la collaborazione e superare una logica competitiva in favore dell'interesse generale.

Tra gli strumenti principali dell'amministrazione condivisa spiccano i patti di collaborazione, accordi giuridico-amministrativi attraverso i quali cittadini, singoli o associati, e soggetti pubblici definiscono i termini della collaborazione per la cura, la gestione condivisa e la rigenerazione di beni comuni, siano essi materiali, immateriali o digitali. Questi beni, considerati patrimonio collettivo, sono valorizzati attraverso un'azione condivisa che coinvolge le comunità locali in un ruolo attivo, superando la tradizionale dicotomia tra pubblico e privato.

**Le caratteristiche dei patti di collaborazione.** I patti di collaborazione si basano su alcuni elementi fondamentali. Al centro vi è il bene comune, che viene preservato e migliorato a beneficio della comunità. La collaborazione attiva si realizza attraverso una partnership tra cittadini e amministrazioni, che lavorano insieme per perseguire obiettivi comuni. Ogni patto codifica gli impegni reciproci, stabilendo diritti, doveri e responsabilità, e regolando aspetti come la gestione, le risorse necessarie e le modalità operative. La flessibilità e la co-progettazione sono tratti distintivi di questi accordi, che vengono adattati al contesto specifico e costruiti attraverso processi partecipativi. Inoltre, il loro valore sociale risiede nel miglioramento della qualità della vita della comunità, nella promozione della coesione sociale e nella valorizzazione del senso di appartenenza.

**Come funzionano i patti di collaborazione.** La costruzione di un patto di collaborazione segue un iter articolato. Inizia con una proposta iniziale, in cui i cittadini o l'amministrazione

individuano un bene comune e presentano un progetto per la sua cura o rigenerazione. La fase di co-progettazione coinvolge tutte le parti interessate nella definizione degli obiettivi e delle modalità operative. Una volta stabiliti i termini, il patto viene formalizzato con un accordo scritto che specifica durata, risorse, responsabilità e attività previste. Durante l'attuazione, le azioni vengono monitorate per garantire il rispetto degli impegni. Infine, il processo si conclude con una valutazione dell'efficacia delle attività svolte, con la possibilità di rinnovare o modificare il patto.

**Finalità e vantaggi dei patti di collaborazione.** I patti di collaborazione hanno l'obiettivo di promuovere il senso di appartenenza e responsabilità civica, coinvolgendo i cittadini nella gestione diretta del territorio. Valorizzano il capitale sociale e culturale delle comunità, creando sinergie tra pubblico e privato per un uso sostenibile dei beni comuni. Questi accordi offrono, inoltre, una sperimentazione di nuove forme di democrazia partecipativa, generando un nuovo equilibrio tra la partecipazione dei cittadini e le responsabilità di governo.

**Esempi di applicazione dei patti di collaborazione.** Gli esempi concreti di patti di collaborazione includono la gestione condivisa di parchi urbani da parte di cittadini e associazioni locali, la rigenerazione di spazi abbandonati per attività culturali o sociali, la cura collettiva di orti urbani o giardini pubblici, e la creazione di laboratori per il riuso e il riciclo all'interno di edifici comunali dismessi.

In Italia, i patti di collaborazione trovano un riferimento normativo nel Regolamento per l'Amministrazione Condivisa dei Beni Comuni, introdotto nel 2014 dal laboratorio Labsus (Laboratorio per la Sussidiarietà). Questo regolamento ha contribuito a diffondere il modello in numerose amministrazioni comunali, rendendolo un paradigma innovativo di governance basato su trasparenza, fiducia, corresponsabilità e partecipazione attiva.

Il documento descrive l'amministrazione condivisa, un modello di governance che promuove la collaborazione tra amministrazioni pubbliche, Enti del Terzo Settore e cittadini/e. Si basa sui principi di sussidiarietà e responsabilità condivisa, utilizzando strumenti come la coprogettazione, la coprogrammazione e i bilanci partecipativi per ottimizzare le risorse e rispondere ai bisogni della comunità.

I patti di collaborazione sono accordi attraverso i quali cittadini, singoli o associati, e uno o più soggetti pubblici definiscono i termini della collaborazione per la cura di beni comuni materiali, immateriali e digitali. In particolare, i patti di collaborazione individuano:

- l'interesse generale da tutelare;
- le azioni di cura;
- la durata del patto;
- le responsabilità condivise, valorizzando capacità, competenze e risorse dei sottoscrittori, compresi i soggetti pubblici.

I patti di collaborazione sono uno strumento per promuovere la cura di beni comuni materiali, immateriali e digitali. Il regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni è un punto di riferimento per le pubbliche amministrazioni che intendono utilizzare i patti di collaborazione. I patti di collaborazione sono anche uno strumento di collaborazione tra pubbliche amministrazioni e cittadini, che genera un nuovo equilibrio tra la partecipazione dei cittadini e le responsabilità di governo. L'amministrazione condivisa valorizza la voglia di fare e l'autonomia

iniziativa, poiché ne riconosce il valore civico, culturale e sociale, costruisce relazioni di fiducia, favorisce la collaborazione e permette il superamento della competitività in favore dell'interesse generale.

I patti di collaborazione sono accordi tra cittadini e soggetti pubblici per la cura di beni comuni. Non si improvvisano, ma vanno progettati, curati, accompagnati e presidiati.

Per costruire un patto di collaborazione, è necessario seguire un processo che tenga conto di diversi aspetti.

- Individuare l'interesse generale da tutelare. Il patto deve definire chiaramente lo scopo, che è la cura di beni comuni materiali, immateriali o digitali.
- Definire le azioni di cura. Il patto specifica le attività concrete che i sottoscrittori si impegnano a svolgere.
- Stabilire la durata del patto. Il patto deve prevedere un termine temporale entro cui le azioni di cura devono essere realizzate.
- Definire le responsabilità condivise. Il patto distribuisce i compiti e le responsabilità tra i firmatari, valorizzando le capacità, competenze e risorse di ciascuno, inclusi i soggetti pubblici.
- Promuovere la partecipazione di tutti. Il processo deve favorire la partecipazione di tutti, nel rispetto della disponibilità, dell'interesse e delle esigenze di ognuno.
- Garantire un processo aperto, accessibile e trasparente. La gestione del patto deve essere chiara e accessibile a tutti gli interessati.

I patti di collaborazione rientrano nell'ambito dell'amministrazione condivisa, che si basa su trasparenza, fiducia, orizzontalità del potere e responsabilità condivisa. L'amministrazione condivisa è una funzione della pubblica amministrazione che si realizza attraverso la costruzione di alleanze inedite e processi di collaborazione che ottimizzano risorse e generano politiche più rispondenti ai bisogni reali. I patti di collaborazione sono uno strumento per promuovere la cura di beni comuni e per valorizzare l'iniziativa dei cittadini, generando un nuovo equilibrio tra la partecipazione dei cittadini e le responsabilità di governo.

## 3. La partecipazione è un lavoro paziente

### 3.1. La cura nell'allestire, sostenere, ricomporre

La capacità di attivare e accompagnare processi di partecipazione che rispondano alle esigenze ascolto, coinvolgimento, ingaggio di chi li promuove dipende sia dalla cura nel progettare percorsi che integrino molteplici variabili in gioco, sia dall'accompagnare le diverse fasi in cui i processi partecipativi si strutturano, dalla loro preparazione, ai diversi momenti di conduzione, sino alla restituzione. La partecipazione, infatti, è un processo articolato (a volte intricato) in ragione dell'intensità e dell'ampiezza del coinvolgimento ricercato, del grado di collaborazione a cui si mira e della difficoltà nel sostenere la formulazione di proposte praticabili nel contesto, coerenti con gli obiettivi del percorso.

Proprio per questo viene richiesto un lavoro di regia che curi l'attivazione di condizioni ricettive adeguate, promuova forme di partecipazione adatte alle specificità dell'intervento, armonizzi la lettura delle condizioni delle disponibilità di contesto, faciliti la condivisione di obiettivi, sostenga le modalità di comunicazione e individui le tecniche di facilitazione impiegabili. Ogni fase del percorso richiede una specifica attenzione:

- **nella preparazione** è essenziale definire obiettivi condivisi e strumenti appropriati, considerare le dinamiche relazionali e tenere conto delle esigenze dei partecipanti con l'obiettivo di attivare condizioni facilitanti e valorizzanti di partecipazione;
- **durante lo sviluppo** è importante favorire un clima coinvolgente. In questo la programmazione e le tecniche di facilitazione sono strumenti preziosi, utili a gestire e facilitare i momenti di partecipazione, a promuovere relazioni costruttive tra i partecipanti, a rinforzare la percezione di efficacia e il valore attribuibile a chi partecipa e al percorso;
- **nella fase di restituzione** si tratta di rileggere l'esperienza, condividere i risultati con i partecipanti, creare le basi per consolidare l'esperienza e dare continuità al coinvolgimento, stabilire cosa può essere accolto di quanto emerso dalla partecipazione e come può essere tradotto in operatività. La qualità di questa fase influenza in modo significativo l'impatto e l'apprezzamento dell'intero processo e la continuità dell'ingaggio da parte delle persone interessate e disponibili.

Il lavoro di regia richiesto mira ad assicurare tre attenzioni che si dispiegano nel corso dei processi partecipativi e orientano gli sviluppi delle singole fasi che li compongono. Un lavoro di regia che ha come riferimenti di metodo la cura nell'allestire contesti relazionali (fisici e digitali), l'attenzione nel sostenere i coinvolgimenti che si caratterizzano per modalità propositive, accoglienti e capaci di offrire modalità e intensità differenti, e nel ricomporre ciò che emerge dai processi partecipativi attraverso l'esame e la rielaborazione degli apporti raccolti in vista della loro realizzazione.

### 3.2. Lavoro di regia a più mani con amministratori locali

Come abbiamo accennato nel precedente paragrafo, per realizzare attività partecipate (momenti di confronto, seminari, laboratori, cicli di formazione-intervento, percorsi di ricerca-intervento) è necessario intraprendere un preliminare lavoro di regia a più mani che coinvolga in modo attivo e autentico persone, gruppi e organizzazioni. È fondamentale coinvolgere i politici e gli amministratori locali sin dalle fasi iniziali, in particolare quando l'obiettivo dell'evento è raccogliere opinioni e creare proposte. Il gruppo operativo incaricato di accompagnare il percorso partecipativo (il gruppo di regia) è chiamato ad avviare un lavoro di preparazione caratterizzato dall'esplicitare la proposta di partecipazione e dal mettersi in una posizione ricettiva.

Si tratta di identificare e rendere espliciti le finalità e gli obiettivi del processo partecipativo, di favorire condizioni di ingaggio e interazioni accessibili e accoglienti, di pensare al luogo, agli inviti, ai promemoria, ai materiali e in particolare ai messaggi che la proposta di partecipazione veicola, alle aspettative che può suscitare. Per questo è utile preparare un piano operativo di lavoro.

Può essere utile che di questo gruppo trainante, insieme alle le figure incaricate di facilitare i momenti partecipativi, facciano parte le figure amministrative (tecniche e politiche) che hanno responsabilità decisionali. Il lavoro di preparazione preliminare non si svolge necessariamente in presenza, e in genere è un lavoro segnato da un disordine operoso: si rincorrono contatti telefonici e mail, si condividono documenti e locandine, si svolgono call per considerare diversi aspetti. Il gruppo di regia ha cura di considerare diversi argomenti.

- **Che ragioni motivano le attività partecipative?** Quali sono i mandati indicati da chi ha responsabilità politiche; le motivazioni tecnico-professionali che vengono espresse da operatrici e operatori culturali; le domande e le aspettative da parte degli interlocutori (fruitori e fruitrici dei servizi, cittadini e cittadine che vivono nella comunità, persone impegnate in contesti di volontariato, ecc.).
- **Che informazioni ci servono per essere efficaci?** Si tratta di raccogliere informazioni sul contesto, sulle questioni in gioco, sulle condizioni da non trascurare, sulle dinamiche profonde ed emergenti, sulle esperienze già condotte per tenerne conto nel formulare proposte ricevibili.
- **A chi ci rivolgiamo, chi vogliamo coinvolgere?** Quali sono le caratteristiche dei partecipanti, le loro (prefigurabili) suscettibilità e le loro (immaginabili) disponibilità, competenze, interessi in gioco, vincoli o eventuali conflittualità.
- **Cosa ci serve, chi ci dà una mano?** Quali risorse (tempo, spazi, strumenti, budget) servono, chi sono le persone (o le organizzazioni) che offrono la loro disponibilità a contribuire alla realizzazione di iniziative di partecipazione in termini di sostegno fattivo e operativo.

### 3.3. Analisi dei punti di vista in gioco e delle energie attivabili

Dicevamo dell'importanza di dedicare tempo ad una regia inclusiva nei processi partecipativi. Un primo aspetto da considerare sono le richieste esplicite e implicite dei promotori e/o dei committenti, dei partecipanti, e di eventuali altri interlocutori significativi. Se non si chiariscono le attese e le mete, se non si presta attenzione alle motivazioni, alle ragioni e alle rappresentazioni dei soggetti in gioco, la progettazione del singolo momento di lavoro o del ciclo di incontri risulta mancante della cornice di senso che aiuta a calibrare gli obiettivi, a stabilire destinatari ed

estensione della proposta partecipativa, a identificare le tecniche di facilitazione più adatte, a ponderare eventuali ostacoli o effetti di rimbalzo non favorevoli. Le modalità di coinvolgimento saranno dunque l'esito di un lavoro di articolazione e ricomposizione di attese, informazioni sul contesto, rilevazioni di caratteristiche e aspettative dei partecipanti, risorse disponibili. esame di eventuali inciampi (Branca e Colombo, 2024). Di seguito segnaliamo due aspetti che ci paiono importanti.

- **Ponderazione delle risorse disponibili e incrementabili.** Le tecniche stesse sono risorse, e un repertorio ampio e collaudato può dare lo spunto per tracciare una prima ipotesi di conduzione e dando una prima forma ad un'ipotesi di lavoro da sottoporre a considerazione e di rilettura. Ma le tecniche non sono le uniche risorse da passare in rassegna. È necessario considerare anche altre risorse che possono essere messe in campo: dove lavoreranno le persone convenute? In quali tempi? Quali possibilità di promuovere la partecipazione? Chi condurrà il momento di lavoro (o i momenti di lavoro) e restituirà quanto emergerà? L'esame delle risorse disponibili si intreccia con l'esame del profilo dei partecipanti, delle informazioni disponibili o recuperabili, con obiettivi e attese degli attori in gioco a formare l'insieme degli elementi da considerare per definire un piano di conduzione/facilitazione.
- **Esame delle informazioni di contesto (disponibilità e ritrosie).** Ciò che si aspettano gli interlocutori va compreso, illuminato, alla luce di (maggiori) informazioni di contesto. Si tratta di raccogliere e passare in rassegna materiali già prodotti che si presentano nelle forme più diverse. Si tratta di acquisire informazioni da internet e considerare documenti di lavoro prodotti in percorsi precedenti o paralleli, di rileggere le mail di ingaggio e i documenti che chi commissiona o promuove l'intervento ha nel tempo redatto. Cosa estrarre da questa lettura orientata? Elementi per collocare, potenziare, orientare la proposta di partecipazione, affinché produca esiti apprezzabili, non sia dispersiva, non produca inutili frizioni, consenta a chi vi partecipa di portare contributi costruttivi.

### 3.4. Analisi del profilo dei potenziali partecipanti

Chi prenderà parte all'incontro? Sarà un incontro ad inviti? Sarà un incontro aperto? Già queste due modalità aprono a riflessioni diverse: in un caso si tratta di considerare chi invitare, secondo quali criteri e intenzionalità; nel secondo caso di immaginare quali modalità di promozione per favorire le presenze che si ritengono importanti. Cosa sappiamo delle persone di cui viene ricercata la presenza? E cosa sappiamo delle loro organizzazioni di provenienza, o dei territori, o della loro rappresentatività? La proposta di partecipazione e quindi le tecniche terranno conto del fatto che le persone convenute si conoscono o non si conoscono, che hanno poco tempo, che potranno assicurare alcuni una presenza fugace, altri una presenza continuativa? Chi farà gli onori di casa, chi introdurrà, chi condurrà? Queste e altre domande vanno considerate. Non deve spaventare l'apparente quantità di questioni: nella pratica tutto si svolge come in un flusso di scambi fra le persone che compongono il gruppo di regia impegnato nella progettazione di dettaglio. E a volte può essere utile rappresentarsi dei profili idealtipici di potenziali partecipanti (user personas), rappresentazioni fittizie che individuano le caratteristiche di segmento diversi di pubblici attuali, potenziali o che si intendono raggiungere per proporre loro momenti di partecipazione. I profili idealtipici vengono costruiti basandosi sulle esperienze dei componenti

del gruppo di regia e - quando disponibili su informazioni sulle caratteristiche, sulle aspettative, sui comportamenti dei soggetti che si intende coinvolgere. L'obiettivo di questo lavoro è di mettersi in risonanza con i potenziali partecipanti per comprendere le loro esigenze, i loro interessi, le loro eventuali difficoltà e le loro prefigurabili attese (Agustoni, Cau, Maino, 2019).

## 3.5. Attivazione di un contesto disponibile e ricettivo

Il lavoro di progettazione preliminare è spesso caratterizzato da caos, discontinuità e ricorsività. Il gruppo di regia dell'iniziativa partecipativa guida questa fase con l'obiettivo di definire un piano di lavoro generale o specifico di un singolo momento, mettendo a punto il format per la conduzione e la facilitazione. Il risultato di questo processo consiste nella definizione degli obiettivi dell'incontro, nella stesura del piano delle attività e nella scelta delle modalità operative, incluse le tecniche da utilizzare. La costruzione del piano di lavoro rappresenta anche un'opportunità per coinvolgere figure che possono offrire un contributo significativo, come i decisori politici e tecnici locali. Si tratta di creare un contesto aperto e ricettivo, sia tra i soggetti coinvolti nell'avvio, nell'attivazione e nella realizzazione dell'iniziativa, sia tra i potenziali destinatari della proposta partecipativa.

Un aspetto importante che accompagna la costruzione del piano operativo è la possibilità di effettuare piccoli sondaggi preliminari per rilevare l'interesse dei pubblici che l'iniziativa partecipativa mira a coinvolgere. Questo permette di raccogliere percezioni, atteggiamenti e disponibilità alla partecipazione, consentendo così di calibrare meglio la proposta. La costruzione di un clima ricettivo punta inoltre a creare alleanze tra attori diversi. Questi attori non sempre supporteranno direttamente l'iniziativa o ne decideranno l'attuazione, ma il loro sostegno, anche indiretto, può rivelarsi prezioso. Anche in situazioni di potenziale competizione, il gruppo di regia dovrebbe lavorare per costruire alleanze che possano contribuire, anche solo a distanza, al successo dell'iniziativa. La creazione di un clima aperto e accogliente passa attraverso una cura particolare nei contatti, nella sensibilizzazione e nella sollecitazione dell'interesse e dell'attenzione verso l'iniziativa proposta. Ogni interazione diventa un tassello fondamentale per favorire la partecipazione e il coinvolgimento.

## 4. La preparazione operativa dei momenti partecipativi

### 4.1. Preparazione: comunicare, coinvolgere, strutturare

Diverse sono le accortezze operative che è opportuno non trascurare per promuovere esperienze di partecipazione produttive e soddisfacenti per chi vi prende parte (e per chi le propone). In generale si potrebbe dire che la preparazione dei momenti di partecipazione riveste un'importanza determinante nel realizzare processi partecipativi (siano essi processi o eventi singoli). Nella fase di **preparazione** le attenzioni da tenere presenti sono molteplici, qui ne consideriamo due:

- la costruzione di alleanze a sostegno delle attività di partecipazione;
- la messa a punto di format (processi guidati) di partecipazione adeguati alle finalità, alle persone coinvolte e agli ambienti in cui si propongono le attività partecipative.

### 4.2. Costruire alleanze a sostegno dei processi partecipativi

Rispetto alla costruzione di alleanze è fondamentale dedicare tempo alla presentazione per progetto partecipativo. Si tratta di coinvolgere interlocutori con i quali vi sono rapporti di collaborazione e presentare l'idea di progetto partecipativo con il duplice obiettivo di raccogliere feedback per migliorare la proposta partecipativa e di chiedere supporto. Da un lato quindi è importante presentarsi ai momenti di coinvolgimento con una proposta strutturata, e dall'altro è opportuno mantenersi ricettivi e aperti a cambiamenti che ne possano migliorare l'efficacia. Senza promotori locali le proposte non circolano. In più occasioni abbiamo notato come alleanze, anche fortuite, mosse da connessioni deboli, da simpatie, da legami apparentemente sopiti, hanno fatto la differenza nella promozione e nella ricezione delle nostre proposte. Per questo, nell'organizzare eventi, ci chiediamo sempre chi potrà essere interessato non solo a partecipare, ma a promuovere l'iniziativa con noi, a collegare il suo nome ai nostri.

### 4.3. Format per rendere dinamica la partecipazione

La parola format assume significati diversi a seconda del contesto. Nell'ambito della partecipazione indica uno schema organizzativo che struttura il percorso partecipativo, integrando la metodologia di riferimento con le modalità di coinvolgimento proposte. Un format può essere paragonato a una scaletta per la regia di una performance: non un semplice elenco di attività, ma una struttura articolata che include intenzioni, contenuti, indicazioni operative e regole che collegano le diverse parti. È, in sostanza, un piano di lavoro dinamico che stabilisce lo sviluppo e i collegamenti tra le sue componenti. Un format partecipativo può essere considerato un modello-guida, un sistema flessibile con regole e varianti, capace di adattarsi ai diversi contesti. Sebbene consenta modifiche, mantiene una matrice stabile, ovvero un'impostazione operativa che rimane riconoscibile anche con variazioni.

**L'utilità dei format nei processi partecipativi.** Mettere a punto un format per la partecipazione consente di ottenere diversi risultati: favorire il coinvolgimento, stimolare lo

scambio costruttivo tra persone, creare un'esperienza collettiva riflessiva e piacevole. Inoltre, permette ai partecipanti di esprimersi e contribuire in modo attento ed equilibrato, garantendo spazio sia a chi è più estroverso sia a chi ha bisogno di tempi e modi più distesi per intervenire. I format sono strumenti essenziali per organizzare e gestire attività partecipative, poiché favoriscono l'interazione e la produzione di risultati concreti. Possono essere considerati come ricette che definiscono ingredienti, ordine, modalità di interazione e regole. Naturalmente, la scelta del format dipende dagli obiettivi e dal contesto. Per essere efficace, deve stimolare il dialogo e garantire attività che coinvolgano i partecipanti attraverso diverse configurazioni, come lavori individuali, in coppia, in piccoli gruppi o in plenaria. Grazie alla loro flessibilità, i format consentono modifiche e varianti, mantenendo comunque la loro efficacia e capacità di coinvolgimento. Costruire format ben strutturati semplifica la gestione delle attività, garantisce il coinvolgimento attivo dei partecipanti e contribuisce a rendere i processi partecipativi più efficaci e inclusivi, aiuta a facilitare anche in contesti in cui le interazioni tra i partecipanti possono presentarsi delicate e da gestire..

**Il format è una configurazione dinamica.** Un format non è semplicemente un elenco di attività, ma una struttura che articola intenzioni, contenuti e regole operative, creando connessioni tra le parti. Si può considerare un metamodello: un sistema complesso, dinamico e generativo, con regole e varianti che ne mantengono un nucleo stabile. Sebbene sia possibile apportare modifiche a un format, il suo nucleo identitario tende a permanere e la sua coerenza deriva dalle interazioni tra le sue parti. Nei processi che intendono sollecitare collaborazione e partecipazione, format è una matrice che fornisce gli elementi salienti e le istruzioni per collegarli, favorendo variazioni che rendono il format adattabile e riconoscibile. Il format rappresenta quindi un punto di collegamento tra struttura e processo.

**Perché i format hanno valore?** I format sono utili nei processi partecipativi perché consentono di ottimizzare il tempo e migliorare i risultati, garantendo qualità e replicabilità. I format combinano creatività, efficacia operativa e strumenti versatili e inclusivi per organizzare attività che coinvolgano attivamente la comunità.

## 5. La realizzazione di momenti partecipativi

### 5.1. Creare il clima giusto: accogliere, facilitare, abilitare

Nell'organizzazione di momenti di partecipazione (indipendentemente dalle finalità e dai contenuti che vengono proposti alle persone che vi prendono parte) vi sono aspetti che richiedono di essere curati per gli effetti che producono sui processi di partecipazione. Essi sono:

- la predisposizione del setting;
- l'accoglienza in arrivo/ingresso;
- l'attività che facilitano l'entrare in relazione per collaborare;
- la cura dei tempi di interazione e complessivamente riservati alle attività partecipative.

Si tratta di attenzioni preliminari alle attività di confronto che hanno impatto sull'ingaggio immediato e contribuiscono a colorare positivamente l'esperienza di partecipazione.

### 5.2. Predisporre spazi accoglienti e facilitanti

Insieme alla sede dell'incontro (location) anche l'ambiente interno, la disposizione degli spazi e degli arredi, è un aspetto da curare per favorire momenti di partecipazione partecipati con impegno e coinvolgimento. Se da una lato, inevitabilmente gli ambienti hanno una loro conformazione strutturale (le pareti non si possono spostare), a volte si può però fare spazio e fare ordine: si possono riorganizzare le sedie, predisporre i tavoli, assicurarsi che gli ambienti siano puliti e accoglienti (riscaldati o raffrescati), che i bagni siano accessibili, che qualcuno abbia le chiavi per aprire la sede di lavoro un po' prima per avere tempo di preparare lo spazio (o gli spazi) di lavoro.

Se non si ha la possibilità di fare un sopralluogo, è importante farsi mandare una descrizione degli ambienti, assicurarsi che della loro predisposizione si faccia carico qualcuno che ne ha la possibilità, chiedere di fare qualche foto, così da rendersi conto degli spazi di lavoro e della loro funzionalità per gli scopi di coinvolgimento, confronto e partecipazione. Anche la predisposizione del setting è preferibile che avvenga con anticipo. Si tratta di considerare il tempo necessario per predisporre una eventuale cartellonistica informativa, il tavolo della registrazione, il lavoro richiesto per disporre sedie e tavoli di lavoro, per preparare e - se serve - mettere in bella vista i materiali di lavoro, per appendere i cartelloni per i lavori di gruppo, per allestire un piccolo spazio di ristoro. Attraverso la cura del setting per la partecipazione si intendono produrre alcuni effetti fondamentali:

- **sentirsi attesi** (tutto è pronto, si dà il benvenuto, le persone vengono salutate con il sorriso, ci si introduce, si cura di introdurre persone che si vedono sole così da favorire nuovi contatti...)
- **venire orientati** (alle persone si offrono indicazioni su ciò che avverrà, sui tempi, sui momenti di lavoro, ci si presenta nella propria veste di ospiti o di persone che faciliteranno);

- **essere messi a proprio agio** e avvertire che ciò che sta per prendere avvio favorirà le interazioni, riducendo la difficoltà di entrare in relazione con persone che non è detto sia già conosciute
- **avvertire una cura complessiva** per le attività di partecipazione che verranno proposte (la divisione degli spazi, i cartelloni appesi, il proiettore acceso, le sedie disposte per una fase iniziale di presentazione in plenaria, gli ambienti trasformati e allestiti per l'occasione);
- **anticipare le modalità coinvolgenti e attivanti** che si svilupperanno (le sedie sono in cerchio e sono già predisposti piccoli salottini di lavoro, con i materiali - pennarelli e fogli - per la scrittura in gruppo).

Non è necessario che il setting di lavoro sia lussuoso, ricercato, ideale. E forse non c'è il luogo perfetto. Come abbiamo detto ciò che conta è che sia uno spazio pensato e allestito per poter lavorare in modo interattivo e coinvolgente, uno spazio accessibile e accogliente, sufficientemente confortevole e attrezzato. E insieme allo spazio fisico può essere opportuno allestire anche uno spazio virtuale. Di norma suggeriamo Drive: facile da usare, gratuito, sicuro, consente di essere operativi, assicura una console di strumenti per ogni esigenza, permette il lavoro a più mani sui documenti.

## 5.3. Accogliere e mettere a proprio agio

Affrontiamo allora due altri aspetti che determinano le condizioni operative e influenzano le possibilità di successo di momenti di incontro e partecipazione. In avvio di momenti partecipativi è utile preparare la fase di accoglienza e concordare cosa fare per rendere i momenti iniziali adeguati alle intenzioni partecipative. Ecco dunque due accortezze. Per prima cosa si tratta di avere un punto appoggio (un tavolo, un banchetto) dove disporre i materiali da consegnare, un piano per raccogliere le iscrizioni, i riferimenti per i contatti successivi (indirizzo, organizzazione, email, eventualmente la liberatoria per la privacy), per consegnare i segnanome. Il punto di accoglienza costituisce il supporto delle attività partecipative. Spesso però negli incontri di partecipazione il momento dell'accoglienza è più informale, ma l'informalità non va confusa con la disorganizzazione o l'incuria dello specifico momento: si può (decidere di) non avere un prestampato o un registro ufficiale. Per raccogliere le presenze un foglio può bastare, o anche si può decidere che le presenze verranno raccolte nel corso della pausa o prima di uscire. Si può decidere che è necessario che una o più persone accolgano,, e facciano accomodare i partecipanti.

In altre parole, i momenti e le attività partecipate devono - ancor prima dell'inizio vero e proprio - accogliere e mettere a proprio agio, creando la sensazione di immergersi in un clima costruttivo in inserirsi e ritrovarsi. Per questo l'accoglienza e il saluto individuale delle persone che via via arrivano, la presentazione, l'introduzione nell'ambiente di lavoro, anche poche battute per mettere a proprio agio hanno una certa rilevanza per l'atmosfera che si intende creare.

Una delle caratteristiche che contribuisce a rendere una sessione di partecipazione un'esperienza apprezzabile è il superamento il naturale imbarazzo di entrare in contatto con persone che non si conoscono. Questo imbarazzo è dovuto all'interazione, specie se l'interazione riguarda questioni che mettono in gioco le proprie rappresentazioni del mondo e dei temi oggetto dell'incontro. Il modo migliore per superare questo imbarazzo, e ottenere un clima di fiducia, è far sentire le persone benvenute, salutarle, introdursi e chiedere di

presentarsi per attivare un coinvolgimento fiducioso e disponibile al dialogo. Tra gli aspetti che possono venire curati vi è quello di rendere leggibile (anche con modalità decisamente semplici) il nome della persona. In contesti formali si opta per targhette o cartellini, con modalità informali ci si può servire di un nastro da tappezziere e di un pennarello indelebile (da maneggiare con cura!). Ogni persona nel momento della predisposizione delle etichette dirà il proprio nome e poi potrà essere chiamata per nome dagli altri partecipanti.

## 5.4. Rompere il ghiaccio

Anche le attività per rompere il ghiaccio sono utili a creare un clima informale. A volte la richiesta di risistemare in modo più circolare lo spazio di lavoro; altre volte una presentazione incrociata; qualche volta una semplice attività esplicitamente dedicata a creare un clima rilassato per affrontare i momenti di lavoro serve allo scopo. In alcuni casi può essere una visita guidata all'ambiente, altre volte (specie online) un'attività giocosa (nel corso di un laboratorio abbiamo utilizzato il gioco del telefono senza fili anche per riprodurre il rompighiaccio che veniva proposto nelle sessioni parallele che coinvolgevano bambini e bambine, e gli adulti che li accompagnavano). I rompighiaccio faticano a funzionare se propongono attività banali o infantilizzanti, se entrano nella sfera privata e se sono puro intrattenimento. Sono invece efficaci se vengono proposti a carte scoperte, esplicitando la finalità di favorire le interazioni e predisporre alle sessioni successive. Un modo più formale è un rapidissimo giro di presentazione e la richiesta di fissare le aspettative rispetto alle modalità operative e agli obiettivi dell'incontro. Tutto ciò che serve ad abbassare la spontanea riservatezza adottata in contesti sociali per fare spazio ad una disponibilità al confronto costituisce un modo per rendere meno formale l'avvio dell'incontro.

## 5.5. La gestione dei tempi

Nel paragrafo 5.2. abbiamo ragionato di *setting*, puntando l'attenzione sulla ricettività e sull'adeguatezza degli aspetti spaziali. Se pensiamo allo spazio in senso figurato, per partecipare serve uno spazio emotivo ricettivo e facilitante. Fare spazio tra gli impegni e quindi riservare del tempo, e anche rendere disponibile uno spazio e un tempo ideativo (spunti, ipotesi, dubbi, proposte). *Setting* è un termine che descrive un insieme di aspetti non solo spaziali, di ambientazione interna, di arredi e della loro disposizione. Ma *setting* ha anche un'accezione estesa, relativa alle dimensioni sia spaziali sia temporali, alle regole di presenza, di uso, di interazione e relazione nello spazio e nel tempo. Il *setting* è fatto di spazio e di tempo e il design dei processi di partecipazione è altrettanto influenzato dagli oggetti di arredo e dalla loro collocazione, quanto dai tempi di lavoro, dal giorno, dall'ora di inizio e dall'ora di fine, dalla scansione delle pause, dalla conduzione, accompagnamento, facilitazione offerta, dalle attività e dal coinvolgimento proposti, e quindi dal riconoscimento degli apporti dei partecipanti che si ricerca.

Proponiamo alcune brevi considerazioni riguardo alla gestione dei tempi che contribuiscono ad accrescere le possibilità di successo di una iniziativa partecipativa.

- **Il “quando” dell’evento conta.** Non c'è il giorno giusto, la sera preferita, l'orario comodo per tutti... Possiamo cercare soluzioni pragmatiche: cadenzare gli eventi, curare che non vi siano avvenimenti così rilevanti da essere certi che tratterranno dal

partecipare (per tutti, a titolo di esempio Il Festival di Sanremo). E si deve cercare di rispettare il calendario sociale per non trovarsi spiazzati.

- **La durata dell'evento conta.** Gli hackathon, eventi che si sviluppano su un tempo continuativo richiedono una forte disponibilità che la più parte delle persone non possono garantire. Meglio puntare su sessioni di lavoro brevi, che iniziano tardi e finiscono presto, con l'obiettivo di non invadere il tempo non lavorativo di chi vi prenderà parte. Funzionano anche eventi brevissimi, tardo pomeridiani, serali. Durata e collocazione nella giornata e nella settimana sono aspetti da ponderare, accuratamente, in relazione alle esigenze delle persone che si vogliono coinvolgere.
- **La ripetizione conta** (e non è solo un escamotage). Offrire due occasioni, offrire la possibilità di partecipare solo alla prima parte o alla seconda parte di un evento partecipativo, rendere fluida e aperta la temporalità può favorire partecipazioni certo più mordi e fuggi, ma incrementa la possibilità che le persone trovino un momento per venire a dire la loro, ad ascoltare cosa pensano i/le loro concittadini/e.
- **La tenuta dei tempi conta.** Nella facilitazione di momenti di coinvolgimento il rispetto dei tempi, delle fasi, dell'inizio e della fine delle attività è un elemento apprezzato di serietà e percepito come un fattore facilitante.
- **La stagionalità conta.** Anche il periodo dell'anno scelto influenza la riuscita dell'iniziativa. Non è facile infatti sfidare le stagionalità sociali nelle quali siamo immersi. Non è facile proporre eventi fuori dai periodi canonici. Inoltre settori diversi possono avere tempi sociali e scansioni operative differenti. Non è agevole riuscire ad organizzare incontri partecipativi nelle pause di vacanza nel corso dell'anno o durante dell'estate. Dipende da chi promuove, da chi ospita, dalla location, dalla disponibilità di tempo di chi si intende coinvolgere... Di volta in volta, in ragione dei contenuti, dei soggetti che si vogliono coinvolgere, della rilevanza dei momenti partecipativi è necessario decidere il tempo che si ritiene essere favorevole.
- **Il tempismo nel promuovere conta.** Si tratta di un ulteriore fattore da curare. Quanto anticipare l'evento, quando lanciarlo? Eventi lanciati troppo tardi faticano a fare presa. Ma come abbiamo detto insieme alla programmazione per tempo conta la reiterazione dell'invito, sia per raggiungere un pubblico vasto, sia per offrire più opportunità per valutare se aderire o meno. In ogni caso, lanciare una proposta di partecipazione troppo a ridosso (salvo avere la capacità di raggiungere pubblici diversificati e ampi) in genere non si rivela una scelta favorevole.

## 6. Le attività successive ai momenti partecipativi

Cosa accade dopo la realizzazione dell'evento partecipativo, dell'iniziativa, dei momenti di coinvolgimento? Ancora una volta incontriamo uno spazio relazionale che si presta ad estendere e consolidare dinamiche partecipative, con modalità specifiche. Passiamo dunque in rassegna le principali attività che seguono i momenti partecipativi e che rivestono una specifica rilevanza per l'impatto della partecipazione proposta e condotta. Le diverse attività hanno - come abbiamo accennato nel paragrafo 3.1.

### 6.1. Ringraziare chi ha partecipato, contribuito e promosso l'attività partecipativa

I ringraziamenti a chi ha preso parte alle iniziative partecipative (anche per questo è importante raccogliere i contatti individuali), a chi ha contribuito alla loro realizzazione (colleghe e colleghi, volontarie e volontari, sponsor e persone hanno offerto supporto e contributi, co-partner e copromotori), a chi le ha sostenute e promosse decidendo di attuare e renderle possibili (decisori politici e tecnici) costituiscono un'attenzione dovuta, che alimenta il processo di coinvolgimento. Si tratta di dare un rapido feedback e di formulare i ringraziamenti (personalizzati e mirati, se serve) di mandare una email alle persone che si sono iscritte e che hanno partecipato al momento di confronto o all'iniziativa di partecipazione. I ringraziamenti possono essere pubblici riutilizzando e adattando i supporti comunicativi (cartoline cartacee o digitali, locandine o segnalibri) e servendosi dei social. Anche i contatti personali possono venire riattivati, sia per ringraziare sia per raccogliere feedback post-iniziativa. Suscita sempre piacere entrare nel museo o in biblioteca e trovare un ringraziamento a tutte le persone che si sono impegnate: anche chi non ha partecipato coglie l'attenzione e la cura delle relazioni.

### 6.2. Raccogliere e riordinare quanto emerso dal processo partecipativo

Idee, contributi, materiali raccolti ed elaborazioni prodotte nel corso dei momenti partecipativi costituiscono uno dei principali risultati dei processi di partecipazione. Questi materiali devono essere raccolti, riesaminati, sistemati e riordinati, così da poter essere resi disponibili attraverso un documento chiaro e fruibile. Molto spesso, i percorsi partecipativi richiedono, sin dagli esordi e dagli avvisi, la formulazione di un verbale. Questo verbale deve essere reso accessibile sia al pubblico in generale, sia alle persone che hanno preso parte agli eventi e ai momenti di partecipazione.

Come verrà approfondito nella sezione 7, è fondamentale riprendere le scritture collettive prodotte durante i momenti partecipativi. Tali scritture devono essere riordinate, seguendo gli accordi presi nei gruppi di lavoro e nelle plenarie. Questo processo consente di formulare un documento che sia leggibile, per facilitarne la comprensione; integrabile, per permettere eventuali aggiunte; migliorabile, per garantire l'evoluzione del contenuto; inseribile in altri materiali e documentazioni.

Inoltre, è sempre più comune che i processi partecipativi si avvalgano di piattaforme digitali (ad esempio Decidim). Si tratta di strumenti utili per accompagnare e documentare i processi di partecipazione, lasciando una traccia concreta e accessibile. Tutto ciò che viene elaborato durante i processi partecipativi deve essere raccolto e valorizzato, garantendo la trasparenza e la possibilità di diffondere i risultati in modo efficace e inclusivo.

## 6.3. Riesaminare esperienza e modalità di partecipazione proposte

Valutare un'esperienza partecipativa è fondamentale per attribuirle valore e produrre impatti significativi, anche a lungo termine. Non si tratta solo di analizzare gli esiti - risultati, proposte e contenuti emersi - e renderli disponibili, ma anche di riflettere sulle modalità adottate per coinvolgere, ascoltare e raccogliere i contributi. La valutazione è utile per comprendere se le tecniche e gli approcci utilizzati sono stati efficaci nel dare voce a tutti i partecipanti; se i processi messi in atto hanno permesso di ascoltare i diversi soggetti interessati; se le modalità operative hanno creato le condizioni per raccogliere contributi significativi. Si tratta di effettuare una riflessione per tenere conto non solo dei successi, ma anche delle difficoltà incontrate, analizzando cosa non ha funzionato e cosa, invece, ha avuto un impatto positivo.

Il gruppo di regia che ha lanciato, condotto e accompagnato l'attività di partecipazione ha il compito di riesaminare l'intero processo partecipativo, ponendosi alcune domande chiave:

- quanto i processi hanno saputo ingaggiare e coinvolgere i partecipanti?
- le strategie di informazione e comunicazione sono state adeguate?
- Ci sono stati momenti critici o ostacoli da cui trarre insegnamenti?
- Si sono raccolte idee e proposte, feedback e considerazioni come ci si era prefissi?

La valutazione successiva alle attività partecipative offre spunti preziosi per fare tesoro sia dei successi che degli inciampi, così da migliorare le future iniziative partecipative. Gli apprendimenti che scaturiscono dal confronto interno al gruppo di regia possono diventare una base di competenze utili per nuovi eventi e processi che pongano al centro la partecipazione. Per rendere questa riflessione valutativa rispondente alle esigenze di acquisire informazioni e indicazioni preziose è importante dedicare un momento specifico al confronto, anche utilizzando strumenti semplici, come una scheda di valutazione.

Questa scheda può essere utilizzata per raccogliere considerazioni e feedback da tutti i membri del gruppo promotore, condividere le osservazioni raccolte, trasformandole in un patrimonio comune, socializzare i risultati della valutazione post-azione attraverso brevi report o sintesi, così che possano essere utilizzati per orientare futuri percorsi partecipativi. Valutare le modalità e i processi partecipativi significa non solo migliorare la qualità delle iniziative che si intendono progettare, ma anche rafforzare la capacità di coinvolgere le comunità in modo inclusivo e produttivo.

## 6.4. Raccontare e rilanciare per dare visibilità all'evento partecipativo

Curare i passaggi di restituzione aiuta a rafforzare il senso di appartenenza e l'efficacia della partecipazione collettiva. Raccontare ciò che si è fatto e gli effetti prodotti nell'immediato è fondamentale per dare conto degli esiti delle iniziative partecipative, in relazione agli obiettivi

prefissati. Spesso, chi partecipa esprime il desiderio di conoscere quali conseguenze avrà o ha avuto il proprio impegno e come il contributo potrà offrire o abbia offerto e alimentato una progettualità comune.

Un'iniziativa di partecipazione – che si tratti di un incontro, un ciclo di serate, una giornata laboratorio o un evento di coinvolgimento della cittadinanza – merita di essere raccontata e trasformata in patrimonio comune della collettività. Per questo, è importante che, al termine delle attività partecipative, si restituisca a chi ha preso parte alla comunità quanto è stato realizzato: le idee condivise, le proposte emerse, i dialoghi intercorsi e gli esiti raggiunti. Ed è importante dare conto dei processi partecipativi anche a chi non ha potuto o voluto partecipare, a chi è interessato e a chi esprime scetticismo, la partecipazione efficace e produttiva si alimenta di trasparenza e condivisione.

Per restituire questi risultati, si possono riprendere gli strumenti di comunicazione già utilizzati per promuovere l'iniziativa, ampliandone l'uso e l'impatto:

- ricercando l'aiuto dei media locali con brevi articoli su giornali o notiziari;
- servirsi dei social media con post, brevi video foto o storie che raccontino i contenuti e il processo di partecipazione condotto;
- attraverso i siti web istituzionali di musei e biblioteche pubblicando report, foto e materiali sui siti delle istituzioni coinvolte.
- mediante locandine, brochure semplici e accessibili, distribuite in luoghi di riferimento della comunità.

Rendere visibili i risultati dei momenti partecipativi non solo rafforza il valore delle iniziative stesse, ma colloca il museo o la biblioteca che ha promosso l'iniziativa partecipativa in una posizione di apertura e dialogo con il territorio. La cura nel raccontare cosa è accaduto valorizza il coinvolgimento dei partecipanti, riconoscendo l'importanza del loro contributo; alimenta la fiducia nelle istituzioni, testimoniando attenzione per ascolto e il confronto con chi si serve dei servizi e con chi potrebbe farlo in futuro; rilancia l'immagine dell'organizzazione come realtà inclusiva, aperta, interessata a dialogare con i propri pubblici. Raccontare, rilanciare e condividere quanto avvenuto è un modo per rafforzare la partecipazione e per consolidare relazioni sempre più solide con i fruitori, i decisori e la comunità locale.

## 6.5. Restituire e rispondere come diritto al seguito

Un elemento fondamentale delle attività che seguono i momenti di partecipazione è garantire un adeguato seguito alle proposte emerse. Naturalmente, non tutte le idee, ipotesi o sollecitazioni possono tradursi in realizzazioni concrete. Tuttavia, ciò che emerge dai momenti partecipativi dovrebbe sempre essere preso in carico da un organismo formalmente istituito (la direzione del museo, la direzione della biblioteca, la giunta comunale, ecc.), incaricato di valutare le proposte formulate e decidere quali di queste tradurre in pratica.

La partecipazione viene generalmente attivata in ambiti e su tematiche che hanno una concreta possibilità di realizzazione. Pertanto, i processi partecipativi non vengono mai proposti su questioni che, in origine, sono irrealizzabili o irricevibili. Il verbale, la relazione o gli esiti degli incontri partecipativi devono essere formalmente sottoposti all'attenzione degli organi decisionali competenti, i quali hanno il compito di esaminare quanto emerso e di dare disposizioni affinché ciò che può essere accolto venga effettivamente realizzato e ciò che non può essere accolto abbiamo puntuali motivazioni circa la non attuazione.

Non si tratta solo di tradurre in operatività le idee emerse, ma anche di garantire un riscontro chiaro e trasparente ai partecipanti. Questo riscontro risponde al cosiddetto "diritto al seguito", che chi partecipa acquisisce grazie al proprio contributo al processo partecipativo. Il diritto al seguito implica l'impegno, da parte dei promotori delle iniziative, a fornire informazioni costanti sul follow-up, chiarendo ciò che è stato deciso, accolto e realizzato. In questo senso, il diritto al seguito si traduce in un processo di comunicazione continuo, che illustra in quali modi, con quali risorse e attraverso quali forme operative le proposte emerse vengono concretizzate. Garantire il seguito alle iniziative partecipative non solo dà valore al contributo dei partecipanti, ma rafforza la credibilità e l'efficacia dei processi partecipativi stessi.

## 6.6. Registrare e riporre in una repository dedicata

Un'azione spesso trascurata nei processi partecipativi è l'archiviazione di tutto ciò che è stato realizzato e registrato: modalità organizzative, attività svolte ed esiti prodotti. Spesso non vengono conservate locandine, documenti, verbali o materiali utilizzati. Non si creano faldoni fisici o digitali per raccogliere le informazioni, con il risultato che, anno dopo anno, molte iniziative diventano irrintracciabili (e finiscono per essere dimenticate). Trascurare di archiviare i materiali porta alla perdita di una memoria storica rispetto al lavoro svolto, allo sforzo di coinvolgimento, alle strategie adottate da amministrazioni, musei, biblioteche o centri culturali per attivare partecipazione, consultazione e impegno della comunità.

È invece fondamentale dedicare una parte delle risorse a disposizione per realizzare processi partecipativi alla documentazione e alla tracciabilità delle attività realizzate. Tenere traccia di ciò che è stato fatto (e di come è stato fatto) consente di costruire una base di conoscenza utile non solo per valutare l'impatto delle iniziative, ma anche per pianificare future attività in modo più efficace. In questo contesto, l'utilizzo di una piattaforma digitale come Decidim può rappresentare un valido supporto. Decidim infatti non solo consente di accompagnare tutte le fasi dei processi partecipativi, fornendo riscontri chiari e visibili sul web, ma consente anche di archiviare in modo ordinato e cronologico tutte le informazioni rilevanti. Attraverso questa piattaforma è possibile conservare informazioni su cosa è stato fatto, come e dove è stato fatto, quali sono stati gli esiti delle iniziative di partecipazione, chi è stato invitato e chi ha partecipato, e quali azioni scaturite dalla partecipazione sono state messe in cantiere e completate. In questo modo, iniziativa dopo iniziativa, si può costruire una *repository* che documenti l'intensità e le modalità di partecipazione promosse dalle istituzioni, rafforzando così il legame tra istituzioni e comunità.

## 7. Tecniche per facilitare la partecipazione

### 7.1. Perché le tecniche partecipative sono importanti?

Le tecniche sono un ingrediente fondamentale per promuovere la partecipazione. Nell'accompagnare percorsi partecipativi e facilitare momenti di lavoro, è utile adottare tecniche che favoriscano il confronto tra i partecipanti, che favoriscano apprendimenti, e che facilitino la coproduzione di scritture condivise. Sia in presenza, sia online, per facilitare la partecipazione,

lo scambio di esperienze e l'elaborazione collettiva, vengono impiegati schemi di conduzione e coinvolgimento che guidano le interazioni fra chi è coinvolto, con l'obiettivo di produrre esperienze collaborative. Naturalmente le tecniche partecipative sono strumenti che richiedono di essere adattate ai contesti, agli obiettivi e ai risultati che i processi partecipativi ricercano.

La partecipazione non dipende solo dalle tecniche. Nella precedente sezione di queste linee guida abbiamo infatti visto che per favorire la partecipazione sono importanti i temi, la predisposizione e l'interesse dei partecipanti, la location e il contesto in cui si svolge l'evento. Tuttavia, le tecniche hanno una loro rilevanza per più ragioni:

1. **animano, strutturano e indirizzano** le interazioni consentendo così un migliore svolgimento delle attività collaborative richieste dalle attività partecipative proposte;
2. **creano rituali** di partecipazione producendo:
  - effetti pratici - le persone sono invitate a compiere azioni costruttive: ad ascoltare e osservare ciò che fanno gli altri, a riflettere sugli scambi interpersonali, a portare il proprio contributo di idee;
  - effetti simbolici - i contributi delle persone vengono inclusi nell'orizzonte di senso dell'evento, viene valorizzato il confronto con nuove idee, lo scambio di punti di vista e il riconoscimento del valore individuale e collettivo dell'incontrarsi, discutere e proporre;
3. **valorizzano le relazioni**, attribuiscono importanza alle interazioni collettive, danno voce e promuovono i contributi delle persone che si incontrano nei momenti di partecipazione;
4. **comunicano e rendono visibile il valore della collaborazione**, intesa come strumento per accrescere conoscenza, riconoscimento e senso di appartenenza.

Di seguito presentiamo tre tecniche per sostenere il lavoro in gruppo.

## 7.2. Ampliabili riferimenti di metodo

Per introdurre le tecniche che abbiamo impiegato per rendere coinvolgenti i laboratori del percorso **Fare insieme**, presentiamo alcuni spunti metodologici che sottostanno alla loro impostazione. Al termine di sessioni partecipative, i riferimenti che elenchiamo possono essere utilizzati anche per riconsiderare la rispondenza della scelta e l'efficacia dell'impiego di specifiche tecniche, così da poter fare di ogni esperienza partecipativa anche un'occasione di apprendimento e messa a punto degli strumenti adottati. Quelli che seguono sono i riferimenti che proponiamo (non esaustivi, ma arricchibili con ulteriori contributi):

- le persone che prendono parte agli incontri devono poter essere messe nelle condizioni di portare contributi propri;
- vengono favoriti scambi di idee che contribuiscano al processo riflessivo ed elaborativo che il processo partecipativo richiede;
- nel corso dei workshop partecipativi vengono proposti momenti di lavoro individuale, attività in piccolo gruppo e attività in plenaria;
- clima che si punta a costruire è di interazione paritaria, aperta, strutturata ma non costrittiva, capace di dare spazio alle opinioni che verranno espresse, di accoglierle e considerarle come contributi da valorizzare;

- viene proposta e facilitata la produzione di brevi testi scritti sia per visualizzare pensieri e riflessioni individuali sia per dar forma all'esito di confronto e produzioni in coppia o in piccoli gruppi, sia per presentare e condividere in plenaria gli apporti che sono stati prodotti;
- i testi formulati vengono riconsiderati e ricomposti sulla base di schemi proposti dai team di facilitazione o sulla base di strutture di riorganizzazione condivise con le persone convenute, ricercando condivisione attraverso la motivazione dei criteri di ordinamento proposti;
- le produzioni che scaturiscono dai processi partecipati vengono condivise come esiti volti ad alimentare un patrimonio collettivo di idee e proposte a disposizione per successive elaborazioni;
- si lavora contesti e spazi adattabili per consentire lo svolgimento delle diverse fasi delle tecniche adottate;
- la facilitazione mira a favorire il coinvolgimento, accompagnando lo svolgimento della tecnica, regolando le fasi di lavoro, assicurando il rispetto dei tempi e un'attività collettiva interessante e produttiva.

## 7.3. Prima tecnica: Format OPERA - focus-group guidato in cinque fasi

OPERA è una tecnica di partecipazione guidata sviluppata da Innotiimi-ICG, società di consulenza europea specializzata in processi di innovazione organizzativa. Viene utilizzata in contesti diversi per facilitare la riflessione individuale e il confronto collettivo su temi specifici. OPERA si presenta come un format per dar corso a un focus group strutturato e guidato, con l'obiettivo di facilitare la riflessione individuale, l'elaborazione in piccoli gruppi e il confronto collettivo su un tema o una questione condivisa. Si tratta di una tecnica versatile, frequentemente impiegata all'interno di processi partecipati di confronto, consultazione, ideazione, costruzione di proposte, percorsi di apprendimento (Slåen e Mantere, 2000). OPERA può essere utilizzata in diverse varianti durante le plenarie per:

- favorire la partecipazione e promuovere un clima di interazione;
- stimolare lo scambio di idee in modo progressivo ed elaborativo;
- lavorare come comunità professionale paritaria, aperta e strutturata;
- organizzare e sintetizzare gli esiti del confronto secondo criteri condivisi;
- generare idee e proposte condivise, costituendo un patrimonio collettivo per elaborazioni successive;
- produrre materiali scritti, come indici ragionati, utili per la scrittura collettiva e le fasi successive.

**Le cinque fasi di OPERA.** Il format OPERA (una sorta di focus-group guidato) accompagna le persone che partecipano all'incontro in un itinerario di scrittura collettiva attraverso un momento nel quale viene co-definita e concordata la domanda-guida alla quale, in cinque fasi successive si lavora per costruire un testo in risposta alla domanda-guida. Le fasi di OPERA sono:

1. Opinioni personali: riflessione individuale e raccolta di annotazioni in riferimento alla domanda definita.
2. Pensieri in coppia o in trio: confronto in piccoli gruppi per approfondire le idee personali.

3. Esposizione: condivisione in plenaria delle riflessioni emerse.
4. Ranking: assegnazione di priorità ai contributi attraverso un voto vincolato.
5. Arranging: costruzione di un quadro d'insieme che organizza e visualizza le idee.

Il format OPERA permette di passare dal lavoro individuale a quello collettivo in modo fluido e strutturato. Come detto, lo sviluppo del format OPERA si sviluppa in cinque diverse fasi, ciascuna delle quali ha una finalità propria e produce un risultato funzionale al passaggio successivo. Di seguito l'articolazione delle fasi previste dalla tecnica.

Co-definizione della domanda-guida		Concordare con le persone convenute il tema, la questione, il problema su cui focalizzare l'attenzione individuale e del gruppo	
<b>Opinioni personali</b>	Attraverso la riflessione individuale vengono generati contributi da condividere	Per disporre di riflessioni e contributi personali l'indicazione è quella di annotare idee in risposta alla domanda-guida proposta	Si tratta di assicurare che ciascun/a partecipante sia in grado di offrire contributi alla riflessione
<b>Pensieri plurali</b>	Pensieri in coppia o in piccolo gruppo sviluppando il confronto a due (o tra tre/quattro persone)	Consentire il confronto e l'elaborazione di idee a partire dagli spunti che ciascun/a mette a disposizione	Questa è una fase di condivisione, confronto ed elaborazione di idee.
<b>Esposizione veloce</b>	Presentare e ascoltare le idee prodotte	Considerare le diverse posizioni presenti per avere una visione d'insieme circa le idee che l'intero gruppo è stato in grado di formulare	Si tratta di garantire che tutti i contributi vengono presentati e ascoltati con attenzione
<b>Rilevanza dei contenuti prodotti</b>	Si tratta di votare i vari contributi secondo la regola che prevede l'attribuzione di quattro voti (uno riservato alle proprie idee e gli altri tre assegnati alle idee prodotte dalle altre coppie/gruppi)	Attribuire rilevanza ad alcune idee rispetto ad altre e consentire una loro classificazione	Votare (dare rilevanza) ai contenuti è una attività essenziale per la quinta fase che prevede un lavoro di aggregazione.
<b>Aggregazione</b>	Aggregare idee e contributi	Per favorire l'articolazione di un pensiero collettivo, a partire dalle idee più votate si procede ad aggregare i contributi per formare un testo sufficientemente articolato	In questa fase tutti i contributi vengono ricollocati e si produce un testo visuale composto dalla somma dei singoli contributi.
I contenuti prodotti collegialmente vengono in genere trascritti rispettando l'articolazione che il gruppo ha condiviso.		Passare ad un testo editabile e leggibile è fondamentale per poter disporre di un documento per sviluppare successive condivisione e raccolta di apporti.	

**Applicazioni di OPERA.** La tecnica crea un ambiente di lavoro interattivo e inclusivo, garantendo la produzione di idee e contenuti di qualità che possono essere rielaborati e

riutilizzati per molteplici scopi. Ciascun persona che prende parte alle attività è invitata a riflettere e fissare le proprie idee come punto di partenza; a confrontarsi in coppia o in piccoli gruppi per arricchire e affinare le riflessioni; a elaborare una sintesi scritta dei contributi del gruppo; ad ascoltare e considerare con attenzione i contributi che emergono dall'inter gruppo di lavoro, a visualizzare e ricomporre le idee secondo condividendo criteri di aggregazione.

**Considerazioni complessive.** L'efficacia di OPERA dipende da una conduzione capace di guidare il gruppo in ogni fase senza dispersioni, nel rispetto della scaletta dei tempi prevista. La conduzione è essenziale per evitare inconcludenze e consentire un lavoro di gruppo che produca esiti utili per ulteriori sviluppi. La versatilità di OPERA consente di personalizzare il percorso, adattando domande e tempi alle esigenze specifiche del gruppo o del contesto, includendo varianti come sessioni parallele e successive ricomposizioni collettive. OPERA è una tecnica semplice e adattabile, ideale per facilitare la partecipazione, sviluppare un lavoro collettivo e produrre risultati significativi e riutilizzabili. Di solito la tecnica viene impiegata con efficacia in presenza di venti-venticinque persone, numero che consente interazioni fluide.

## 7.4. Seconda tecnica: Diamante - schema di ordinamento

Diamante è una tecnica di scrittura partecipata, utile per far emergere, organizzare, sintetizzare contributi diversi e costruire sintesi visive. Negli incontri che mirano a promuovere partecipazione, questa tecnica viene utilizzata con obiettivi diversi: per sintetizzare le discussioni e riprendere il confronto su una base condivisa; elaborare sintesi schematiche ed efficaci da presentare nelle sessioni generali; creare immagini e schemi di supporto per presentazioni e documenti; costruire indici di lavoro da sviluppare in bozze di testo; ricapitolare e visualizzare i contenuti per favorire la scrittura condivisa di relazioni e rapporti finali. L'ordinamento a diamante permette di organizzare i contenuti e costruire sintesi visive che aiutano a fissare e ricordare i concetti emersi; e approfondire e riordinare i punti chiave per proseguire il confronto.

### Come

### funziona

Dopo un incontro, una conferenza, una plenaria o un momento di confronto, si propone ai partecipanti di sintetizzare le idee emerse, individualmente, in coppia o in piccoli gruppi. La tecnica prevede di raccogliere spunti, opinioni e contributi e collocarli in forma di brevi testi (eventualmente con disegni e immagini) su una griglia composta da nove fogli A4 per esporre secondo lo schema 1, 2, 3, 2, 1. Con questa semplice disposizione che ricorda un diamante si possono creare molteplici configurazioni.

- Polarità contrapposte: i temi sono disposti ai lati dell'asse verticale o orizzontale.
- Diagonali e approfondimenti: tre idee principali sono sviluppate su tre diagonali, con un punto focale centrale.
- Cascata ordinata: nove idee distinte sono collocate in sequenza.
- Strati indipendenti: i temi si sviluppano in una logica orizzontale.
- Idea centrale e quadranti contrapposti: un'idea centrale con due elaborazioni opposte, ciascuna con quattro punti.
- Sviluppi circolari: un'idea centrale al cuore del rombo, con sviluppi disposti in senso orario o antiorario.

I gruppi possono proporre configurazioni personalizzate, come diamanti mobili che consentono letture diverse mantenendo la struttura ma spostando le idee o variando colori e scritte. Queste configurazioni non servono solo a distinguere i concetti, ma a collegarli e renderli comprensibili.

## Punti di forza

- Semplicità: il compito è facile da spiegare e non richiede approfondimenti.
- Ordine: aiuta a riordinare i contributi emersi, evitando di perdere buone idee.
- Collaborazione: richiede un lavoro collettivo di inclusione e rielaborazione per arrivare a una sintesi condivisa.
- Sintesi visiva: le configurazioni permettono di cogliere in modo immediato i punti chiave, favorendo la condivisione con gruppi più ampi.
- Flessibilità: le configurazioni possono essere riorganizzate per esplorare nuove connessioni o prospettive.
- Apprendimento: lavorare sul Diamante aiuta a riflettere su ciò che si è ascoltato, pensato e discusso, stimolando al contempo creatività e sintesi.

L'uso della tecnica Diamante consente a chi partecipa di dare ordine e di valorizzare i contributi di gruppo, favorendo sia la riflessione sia la creatività e consente di condividere e comunicare l'esito di momenti di confronto.

## 7.5. Terza tecnica: Guizzo: tecnica di facilitazione iterativa

Ideata da Pares, Guizzo è una tecnica di brainstorming strutturato che favorisce il confronto collettivo e facilita la sintesi dei contributi emersi dalla discussione in un gruppo di lavoro. La tecnica viene utilizzata per facilitare l'emersione di idee e la riflessione, ed anche per processi di scrittura collaborativa stratificata. Guizzo è indicato quando un gruppo deve:

- rompere il ghiaccio e affrontare un argomento appena introdotto;
- confrontarsi per la prima volta su un problema comune;
- fornire concretezza immediata al confronto;
- creare un indice visivo delle risposte alla questione proposta.

Quando si vuole ricapitolare o focalizzare gli apprendimenti, la tecnica può essere impiegata anche nelle fasi intermedie di un percorso o alla sua conclusione.

### Setting e materiali

Per garantire un ambiente accogliente e funzionale durante le giornate di co-produzione, è importante curare l'ospitalità e lo spazio di lavoro. I partecipanti devono essere accolti con calore, in un ambiente ordinato e pulito, con un angolo ristoro che offra caffè, acqua, succo di frutta e biscotti.

Per realizzare Guizzo, sono necessari:

- poster di carta da imballaggio (140×100 cm);
- fogli di carta A5 (o A4 tagliati in due) in quattro colori diversi (preferibilmente sfumature di rosso, giallo, blu e verde);
- pennarelli neri a punta larga;
- nastro adesivo di carta.

## Come funziona

Un gruppo composto da dodici a venti persone si riunisce per affrontare una questione specifica. Chi prepara o conduce la sessione, oppure il gruppo stesso in caso di autogestione, definisce l'oggetto di lavoro e lo scrive, includendo una domanda centrale e quattro sotto-questioni che la declinano.

1. **Condivisione della questione:** in sessione plenaria, si condivide la questione centrale e le sue declinazioni, si identifica un tema, si formula la questione centrale in modo comprensibile e si articola in quattro sotto-questioni.
2. **Suddivisione in sottogruppi:** il gruppo si divide in quattro sottogruppi, ciascuno assegnato a una sotto-questione con il compito di elaborare cinque risposte concrete.
3. **Presentazione delle risposte:** le risposte dei sottogruppi vengono esposte in plenaria da un portavoce per essere discusse da tutti.
4. **Ulteriore lavoro in sottogruppo:** ogni sottogruppo lavora sulle tre sotto-questioni non affrontate precedentemente, producendo una risposta aggiuntiva per ciascuna.
5. **Condivisione finale:** le risposte aggiuntive vengono esposte e condivise in sessione plenaria.
6. **Fase conclusiva** per favorire interazioni libere, incoraggiare feedback e arricchire ulteriormente le risposte mediante il brainstorming spontaneo.

Se il numero di partecipanti supera i venticinque, si possono organizzare sessioni parallele di Guizzo. In tal caso, è utile introdurre una settima fase dove i partecipanti si uniscono in una super-p plenaria per confrontare i poster creati nelle diverse sessioni. Con tempo a disposizione, i fogli A5 possono essere spostati da un poster all'altro per creare un unico poster riassuntivo. Questo può essere fatto anche utilizzando la parete come supporto, creando un'installazione collettiva colorata.

## Spunti per usare gli esiti

Guizzo è un innesco per processi collaborativi e di sviluppo. I seguenti passaggi aiutano a dare continuità al processo di co-produzione e a valorizzare i risultati ottenuti.

- **Fotografare:** il facilitatore dovrebbe fotografare il poster finale e condividerlo con i partecipanti via email come ringraziamento.
- **Trascrivere:** trascrivere i testi dei fogli A5 in un file, riordinando le risposte per creare un indice co-costruito da condividere con il gruppo.
- **Registrare:** registrare le presentazioni in plenaria e, se possibile, trascrivere queste registrazioni per creare una relazione di sintesi da condividere via email o su un cloud come Google Drive.
- **Pubblicare:** rendere pubblici i risultati trasformando la relazione in un post su siti, blog o social network, citando tutti i contributi per dare credibilità al lavoro.
- **Sviluppare:** utilizzare Guizzo per delineare programmi di lavoro, indici per la scrittura e kit di idee, avviando percorsi strutturati di co-progettazione, scrittura collaborativa o programmazione di attività in community hub e biblioteche.

## Punti di forza

- **Rapidità.**
- **Praticità.**
- **Capacità di finalizzazione.** Partendo da un argomento prestabilito, in circa un'ora e mezza di elaborazione, Guizzo consente a un gruppo di strutturare un programma di lavoro, un indice per la scrittura, un kit di risposte e una gamma di idee sintetiche.
- **Adattabilità.** La tecnica si adatta perfettamente a gruppi di dodici-venti persone e può essere modulata per gruppi più grandi.

- Può essere condotta da uno o più facilitatori e, con un po' di pratica, può diventare autogestita.

## 7.6. Come costruire canvas per facilitare la partecipazione

I canvas si presentano come mappe visuali operative, già strutturate (per tutti il Business Model Canvas) o costruite ad hoc per facilitare il confronto e l'elaborazione in gruppo, far emergere e fissare idee, mettere a punto abbozzi di contenuti, fissare elementi utili a scrittura puntuali. Si tratta di strumenti di facilitazione versatili, utili a:

- focalizzare il confronto;
- favorire coinvolgimento;
- raccogliere osservazioni e proposte;
- individuare nuovi temi di confronto e campi di intervento;
- fissare idee e spunti di innovazione.

Nella loro materialità, i canvas sono poster abbastanza grandi da essere appesi a una parete e letto da tutti i presenti nella stanza (circa 100x70 cm). Mostrano i temi da discutere e offrono riquadri con domande e spazio per raccogliere contributi. Si tratta di una mappa ideativa, aperta e pronta a essere arricchite con ulteriori informazioni, idee e riflessioni. I canvas si possono anche costruire servendosi di fogli di carta da pacchi e fogli A4 (bianchi e colorati), sfruttando pareti o supporti come le librerie. Per facilitare incontri e promuovere partecipazione si possono autocostruire canvas predisponendoli ad hoc in ragione delle questioni che si vogliono affrontare e delle specifiche situazioni partecipative allestite.

**Canvas per la progettazione partecipata.** I canvas sono strumenti visuali (di carta o digitali) strutturati per aiutare a trattare contributi (cioè idee, riflessioni, proposte, progetti o processi). In altre parole, i canvas vengono utilizzati in contesti di partecipazione e progettazione collettiva per

- facilitare l'emersione di idee;
- mettere in relazione spunti e contenuti;
- facilitare l'elaborazione a più mani
- organizzare e comunicare dei contenuti prodotti.

Mettere a punto un canvas consente di focalizzare il confronto, fissando quanto emerge favorendo il coinvolgimento, raccogliendo osservazioni e individuando nuovi temi di confronto, fissando quanto via via emerge dal confronto rendendolo visibile. Nell'ambito di percorsi partecipativi, i canvas vengono utilizzati come strumenti di facilitazione dei momenti di lavoro in gruppo e per la comunicazione (Bertone e Maino, 2022).

### Per quali ragioni i canvas sono strumenti coinvolgenti?

- **Sono strumenti stabili e dinamici.** I canvas sono oggetti stabili, fatti di carta, stampati o disegnati. Ma, come tutti i manifesti, il canvas invita a leggerlo e a rifletterci sopra. Se si lascia e si torna nella stanza, è ancora lì, con le sue domande principali e le sue sotto-domande, con i temi che propone a chi passa di lì. Allo stesso tempo, un canvas è un oggetto dinamico, in due modi. Primo, è progettato per scriverci sopra o per attaccarci dei post-it. Secondo, può essere spostato, messa su una lavagna a fogli mobili, su un tavolo o in un'altra stanza per facilitare incontri.

- **Sono supporti visivi e pratici.** I canvas offrono, a colpo d'occhio, una visione d'insieme. Gli elementi più importanti da considerare, indagare e discutere sono lì: non è difficile identificarli e anticipare le connessioni. Ma i canvas sono anche dispositivi pratici: davanti a chi guarda ci sono molti spazi da riempire. I titoli di ogni spazio (con le loro parole evocative o domande) attirano l'attenzione. In un gruppo, si può essere invitati a lavorare sul tema principale (il titolo del canvas) o su un sottotema. Alla fine di una sessione di lavoro, molte idee sono state raccolte e sono lì, fissate, pronte per essere riconsiderate.
- **Sono cornici definite e estendibili.** I canvas offrono una serie di sfide ai partecipanti del momento partecipativo: il gioco è chiaro, il compito è definito. Tuttavia, è possibile pensare fuori dagli schemi: si possono esplorare nuovi territori con nuove domande, ampliando il perimetro o trovando un tema emergente che migliora il tema da considerare ed facile fare spazio a nuove idee: è sufficiente estendere il foglio aggiungendo un secondo foglio o una porzione che ampli lo spazio di lavoro collettivo.
- **Sono schemi adattabili.** I canvas portano con sé alcune ipotesi sui temi rilevanti e sulle loro relazioni (non ancora definite ma almeno presunte), concentrando l'attenzione di chi ci lavora su campi specifici. La loro struttura, fatta di sezioni affiancate e in questo modo offre una visione d'insieme. Ma i canvas non si occupano solo del "cosa", ma anche del "come". Offro ingredienti e indicazioni per produrre pensieri collettivi. Quindi, i canvas contengono format che danno indicazioni di lavoro esplicite e senso condiviso, rendendo disponibili una configurazione strutturata di domande. In questo senso sono formati che invitano e attivano l'impegno e l'elaborazione collettiva intorno alle questioni formulate attraverso lo schema.
- **Sono mappe attrattive e coinvolgenti.** Quando si apre un canvas (e ovviamente quando si propone di costruirne uno), si esprime una forte intenzionalità di condividere temi rilevanti da considerare collettivamente. In canvas non presentano affermazioni definitive, né diffondono sintesi ultimative. I canvas invitano a lavorare insieme e ad esprimere idee e proposte come risultato di un dialogo.

I canvas sono mappe-manifesto: pongono questioni, tracciano mappe per il pensiero, offrono campi di scrittura, focus per collegare idee. In conclusione, se si ha un tema su cui riunire persone per approfondirlo e analizzarlo, conviene considerare di preparare una canvas ad hoc per facilitare la partecipazione e renderla produttiva. I canvas sono strumenti utili per aiutare gruppi (e individui) a pensare e a costruire un senso condiviso.

## 8. Riferimenti e approfondimenti sito-bibliografici

Belluto, M., Burg Ceccim, R., & Martino, A. (2020). [La ricerca-formazione-intervento collaborativa](#), in Salute Collettiva: esperienze di frontiera tra università, servizi e territori. Tracce Urbane. *Rivista Italiana Transdisciplinare di Studi Urbani*, 4(8).

Branca P. e Colombo F. (2024), "Dal coinvolgimento alla partecipazione: per un approccio pedagogico allo sviluppo della comunità", in Sangalli C. e Trabucchi M. (a cura di), *Partecipazione fondamento per il benessere e la coesione sociale*, Il Mulino, pp. 171-204.

Bertone G. e Maino G. (2022), [Il Manifesto-Canvas della partecipazione ibrida](#), in [Secondo Welfare](#), 01 settembre 2022 (consultato il 02 gennaio 2025).

[Collaborare, forme e pratiche di sussidiarietà orizzontale e gestione condivisa. Manifesto per l'amministrazione condivisa - Pares e Labsus](#)

Cau M., Maino G., [Coprogrammare e coprogettare: alcune considerazioni sugli approcci partecipativi](#), *Impresa Sociale*, numero 3/2023.

Cau M. e Maino G. (a cura di) (2017), [Progettare in partnership. Idee e strumenti per collaborazioni cross-sector tra organizzazioni nonprofit, imprese, enti pubblici e gruppi informali di cittadini](#), Maggioli.

Cau M. e Maino G. (2020), [Guizzo, uno strumento per il brainstorming strutturato nei percorsi partecipati per il welfare](#), in [Secondo Welfare](#), 09 gennaio 2020 (consultato il 02 dicembre 2024).

Ideo (2018), *Design Thinking per biblioteche. Un manuale per progettare soluzioni a misura di utente*, Editrice Bibliografica (ed. or. 2014).

Maino G. (2015), [Diamond ranking – ordinamento a diamante](#), in [Mainograz | Pensieri, esplorazioni, ipotesi](#), 12 ottobre 2015 (consultato il 02 dicembre 2024).

Maino G. (2017), [Porta un amico/a! | Mainograz](#), in [Mainograz | Pensieri, esplorazioni, ipotesi](#), 21 agosto 2020 (consultato il 03 dicembre 2024).

Maino G. (2020), [Canvas: a participation device](#), in [Mainograz | Pensieri, esplorazioni, ipotesi](#), 21 agosto 2020 (consultato il 03 dicembre 2024).

Paavola S., Lakkalaa M., Muukkonen H. Kosonena K., Karlgrenc (2011), [The roles and uses of design principles for developing the dialogical approach on learning](#), *Research in Learning Technology*, Vol. 19, No. 3, November 2011, 233–246.

Petrella V. (2024), [Collaborare con OPERA: guida alla metodologia per la conduzione efficace di gruppi di lavoro](#), in [Secondo Welfare](#), 11 marzo 2024 (consultato il 02 dicembre 2024).

Slåen T, Mantere V. (2000), *OPERA. A Guide for More Efficient Meetings*, Innotiimi Oy.

Schein E. H. (2014), *L'arte di fare domande. Quando ascoltare è meglio che parlare*, Guerini (ed. or. 2013).